مدیریت
کیفیت و استاندارد



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت کیفیت و استاندارد

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

فهرست ----- ۵
مدیریت کیفیت و استاندارد ----- ۸
مشخصات کتاب ----- ۸
سیستم اطلاعاتی کیفیت ----- ۸
از" بهبودمستمر روشها "تا " انقلاب کیفیت" ----- ۱۳
الزامات سیستم های مدیریت کیفیت ----- ۱۶
جایگاه مدیریت کیفیت در مدیریت شهری ----- ۱۷
مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد فرآیند کاری ----- ۱۹
سیستم های مدیریت کیفیت ابزارپزشکی ----- ۲۴
سرنوشت بانک هادر گرو فیل کیفیت ----- ۲۶
نخستین گام در مسیر دستیابی به تعالی در کیفیت و بهره‌وری ----- ۳۴
معرفی ابزارهای آماری کنترل کیفیت ----- ۳۹
مروری بر تاریخچه کنترل کیفیت در آلمان ----- ۴۲
تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت کیفیت جامع ----- ۴۶
استانداردهای کاربردپذیری ----- ۵۰
ISO ۱۰۰۱۹ ----- ۵۴
پژوهش تئوری پایه در ایجاد تئوری TQM در مدیریت عملیاتی ----- ۵۷
تغییرات (ایزو ۹۰۰۱) در ویرایش چهارم ----- ۶۷
علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع ----- ۷۲
کیفیت و رقابت‌پذیری ----- ۷۸
یکپارچگی رویه های مدیریت کیفیت با فرآیندهای دانش آفرینی ----- ۸۲
ایزو سیستمی تبلیغاتی یا عملیاتی ----- ۹۵
مدیریت کیفیت فراگیر ----- ۱۰۰

خلاصه کتاب مدیریت کیفت جامع ----- ۱۰۴
استانداردهای مرتبط با سیستم کیفیت ----- ۱۱۲
کیفیت ----- ۱۱۳
مهندسی ارزش و مدیریت ارزش و کیفیت ----- ۱۱۴
رهبران نظریه کیفیت ----- ۱۲۱
مدیریت کیفیت جامع ----- ۱۲۶
مدیریت کیفیت؛ استاندارد FAMI-QS ----- ۱۳۲
مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO ۲۲۰۰۰ ----- ۱۳۲
مدل تعالی سازمانی ----- ۱۳۵
مدیریت کیفیت؛ استاندارد Sogedac ----- ۱۳۸
مدیریت کیفیت؛ استاندارد QS۹۰۰۰ ----- ۱۳۸
مدیریت کیفیت؛ استاندارد OHSAS ۱۸۸۰۱ ----- ۱۳۹
مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO/TS ۱۶۹۴۹ ----- ۱۳۹
مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO / IEC ۱۷۰۲۵ ----- ۱۴۱
استاندارد ISO ۱۴۰۰۰ ----- ۱۴۱
استاندارد ISO ۹۰۰۰ ----- ۱۴۳
مدیریت کیفیت؛ استاندارد HACCP ----- ۱۴۴
استاندارد های کیفی و کیفیت ----- ۱۴۶
معرفی استاندارد PMBOK ----- ۱۴۹
دکتر دمینگ پدر کنترل کیفیت آماری ----- ۱۵۱
منشاء انقلاب کیفیت در ژاپن ----- ۱۵۷
نظام مدیرت با کیفیت ؛ مدیریت بر مبنای صلاهٔ ----- ۱۶۳
نظام مدیرت با کیفیت ؛ مدیریت بر مبنای صلاهٔ ----- ۱۷۰
نگرشی از منظر صنعت خودرو بر استاندارد ایزو ----- ۱۷۷

نگرشی از منظر صنعت خودرو بر استاندارد ایزو ----- ۱۸۰

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ----- ۱۸۳

مدیریت کیفیت و استاندارد

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور:مدیریت کیفیت و استاندارد / www.modiryar.com

ناشر :www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت – استاندارد

سیستم اطلاعاتی کیفیت

quality information system ...

سیستم اطلاعاتی کیفیت، یک سیستم هوشمند متکی بر علوم آماری است

تهیه کننده : شهلا قبادی.کارشناس مهندسی صنایع – ویرایش کننده : حسین طیّبا

سیستم اطلاعاتی کیفیت از جمله موضوعاتی است که تعداد مقالات نوشته شده با این عنوان بسیار نادر می‌باشد و حتی در اینترنت و مجلات لاتین نیز کمتر منبعی با این عنوان دیده می‌شود. واقعیت این است که علی‌رغم نام کیفیت در این عنوان،معنای کیفیت بسیار جامع‌تر از مواردی است که در سیستم‌های کنترل و تضمین کیفیت با آنها روبه‌رو می‌شویم. سیستم اطلاعاتی کیفیت(QIS): سیستم اطلاعاتی کیفیت، یک سیستم هوشمند متکی بر علوم آماری است که مزیت شناسایی فرصت‌های پیشرفت در سازمان، شناسایی مشکلات ریشه‌ای، ایجاد عملیات اصلاحی مؤثر و جلوگیری از رخداد مشکلات بالقوه را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

در حقیقت،QIS یک سیستم مدیریت اطلاعات مختلف با سطح عملکردی بالا در کلیه حوزه‌های تجارت می‌باشد که با استفاده از منابع مختلف موجود در سازمان، نمایی منحصر بفرد از وضعیت پردازش‌ها، محصولات، کیفیت و محیط ارائه می دهد .

به عبارتی دیگر، درست مثل سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت ، QIS یک سیستم کامپیوتری است که قابلیت ذخیره‌سازی و پردازش مقادیر بالای اطلاعات و بهره‌برداری از آنها را بر عهده دارد. یک سیستم اطلاعات مدیریت، اطلاعات مربوط به فروش، پیش‌بینی فروش، سفارش‌های خرید، طرح‌های تولیدی، اطلاعات موجودی و غیره را شامل می‌شود. بر اساس اطلاعات MIS، گزارش‌های مفیدی در زمینه تأمین نیازمندی‌های اطلاعاتی مدیریت (تخمین‌های مالی و تصمیم‌گیری‌های مؤثر و به موقع)، توسط QIS تهیه می‌شود. منتها نکته ویژه‌ای که در QIS مطرح می‌شود، این است که برخلاف سیستم اطلاعاتی مدیریت، یک سیستم اطلاعاتی کیفیت، بر مدار داده‌های مرتبط با کیفیت استوار است. مفهوم کیفیت در اینجا به معنای تمامیت آن نکاتی است که برای یک مدیر ارشد، میانی و یا عملیاتی اهمیت دارد. تمام آنچه برای یک مدیر اهمیت دارد و تمام معیارهایی که مدیر بر مبنای آنها، به اداره سیستم تحت حیطه خود و تصمیم‌گیری در موارد خاص می‌پردازد،عملاً توسطQIS مشخص می‌شود (حتی اگر به ظاهر QIS ای موجود نباشد، درست مثل ایزو که پیش از ظهور آن، تا حدودی از نظر مفهومی و اجرایی توسط بعضی سازمان‌ها رعایت می شد).

فرض بگیرید مدیر سازمانی هستید و قسمتی از کنترل‌های آماری خود را به بخش خاصی مثل حسابداری واگذار کرده‌اید و آنها مسؤول گزارش دادن در بازه‌های زمانی خاص به شما می‌باشند. همین طور واحد دیگری مثل فروش، تولید و غیره مسؤول گزارش‌دهی به شما در موارد مورد نظر هستند. هر یک از این گزارش‌ها به عنوان یکی از اجزای سیستم QIS شما محسوب

می‌شوند. با این تعاریف می‌توان در یک کلام QIS را چنین تعریف کرد : QIS=MIS+TQM

وظایف کلیدی QIS چیست؟

۱ـ جمع‌آوری و ذخیره‌سازی اطلاعات از انواع منابع عملیاتی سازمان؛

۲ـ تعریف مشکلات کلیدی و عملیات اصلاح‌کننده عیوب (یادگیری از مشکلات گذشته و کمک به تولید راه‌حل‌های جلوگیری‌کننده از مشکلات بالقوه).

۳ـ پشتیبانی از فعالیت‌های مدیریت کیفیت، مانند بهبود مستمر.

سیستم اطلاعاتی کیفیت از جمله موضوعاتی است که تعداد مقالات نوشته شده با این عنوان بسیار نادر می‌باشد و حتی در اینترنت و مجلات لاتین نیز کمتر منبعی با این عنوان دیده می‌شود. واقعیت این است که علی‌رغم نام کیفیت در این عنوان،معنای کیفیت بسیار جامع‌تر از مواردی است که در سیستم‌های کنترل و تضمین کیفیت با آنها روبه‌رو می‌شویم.

سیستم اطلاعاتی کیفیت(QIS): سیستم اطلاعاتی کیفیت، یک سیستم هوشمند متکی بر علوم آماری است که مزیت شناسایی فرصت‌های پیشرفت در سازمان، شناسایی مشکلات ریشه‌ای، ایجاد عملیات اصلاحی مؤثر و جلوگیری از رخداد مشکلات بالقوه را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

در حقیقت،QIS یک سیستم مدیریت اطلاعات مختلف با سطح عملکردی بالا در کلیه حوزه‌های تجارت می‌باشد که با استفاده از منابع مختلف موجود در سازمان، نمایی منحصر بفرد از وضعیت پردازش‌ها، محصولات، کیفیت و محیط ارائه می دهد .

به عبارتی دیگر، درست مثل سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت ، QIS یک سیستم کامپیوتری است که قابلیت ذخیره‌سازی و پردازش مقادیر بالای اطلاعات و بهره‌برداری از آنها را بر عهده دارد. یک سیستم اطلاعات مدیریت، اطلاعات مربوط به فروش، پیش‌بینی فروش، سفارش‌های خرید، طرح‌های تولیدی، اطلاعات موجودی و غیره را شامل می‌شود. بر اساس اطلاعات MIS، گزارش‌های مفیدی در زمینه تأمین نیازمندی‌های اطلاعاتی مدیریت (تخمین‌های مالی و تصمیم‌گیری‌های مؤثر و به موقع)، توسط QIS تهیه می‌شود. منتها نکته ویژه‌ای که در QIS مطرح می‌شود، این است که برخلاف سیستم اطلاعاتی مدیریت، یک سیستم اطلاعاتی کیفیت، بر مدار داده‌های مرتبط با کیفیت استوار است. مفهوم کیفیت در اینجا به معنای تمامیت آن نکاتی است که برای یک مدیر ارشد، میانی و یا عملیاتی اهمیت دارد. تمام آنچه برای یک مدیر اهمیت دارد و تمام معیارهایی که مدیر بر مبنای آنها، به اداره سیستم تحت حیطه خود و تصمیم‌گیری در موارد خاص می‌پردازد،عملاً توسطQIS مشخص می‌شود (حتی اگر به ظاهر QIS ای موجود نباشد، درست مثل ایزو که پیش از ظهور آن، تا حدودی از نظر مفهومی و اجرایی توسط بعضی سازمان‌ها رعایت می شد).

فرض بگیرید مدیر سازمانی هستید و قسمتی از کنترل‌های آماری خود را به بخش خاصی مثل حسابداری واگذار کرده‌اید و آنها مسؤول گزارش دادن در بازه‌های زمانی خاص به شما می‌باشند. همین طور واحد دیگری مثل فروش، تولید و غیره مسؤول گزارش‌دهی به شما در موارد مورد نظر هستند. هر یک از این گزارش‌ها به عنوان یکی از اجزای سیستم QIS شما محسوب می‌شوند. با این تعاریف می‌توان در یک کلام QIS را چنین تعریف کرد : QIS=MIS+TQM

وظایف کلیدی QIS چیست؟

۱ـ جمع‌آوری و ذخیره‌سازی اطلاعات از انواع منابع عملیاتی سازمان؛

۲ـ تعریف مشکلات کلیدی و عملیات اصلاح‌کننده عیوب (یادگیری از مشکلات گذشته و کمک به تولید راه‌حل‌های جلوگیری‌کننده از مشکلات بالقوه).

۳ـ پشتیبانی از فعالیت‌های مدیریت کیفیت، مانند بهبود مستمر. مزیت سیستم اطلاعاتی کیفیت :

QIS از آنجا که سیستم QIS، در یاری رساندن به سازمان‌های کوچک، متبحر است، تأمین‌گر راه‌حل‌های تخصصی متناسب با

بودجه و ساختار IT سازمان می‌باشد. بر مبنای تجارب گسترده انجام شده در تضمین کیفیت، سیستم‌های مختلفی طراحی شده‌اند که ویژگی مشخص آنها «root-cause-driven» می‌باشد.

کلیه داده‌هایی که سیستم جمع‌آوری می‌کند و یا گزارش‌هایی که ارائه می‌دهد، نه تنها اطلاعات مربوط به وضعیت سازمان را نمایش می‌دهد، بلکه نمایانگر روندی برای بهبود مستمر محصولات، خدمات و پردازش‌های عملکردی می‌باشد.

سیستم QIS قادر خواهد بود که موارد زیر را تأمین نماید:

۱ـ تعریف کیفیت عملکرد جاری

۲ـ تعریف فرصت‌های عمده بهبود

۳ـ شناسایی مشکلات ریشه‌ای

قدرت منحصر به فرد QIS ، توانایی این سیستم در موارد زیر است:

۱ـ بررسی اطلاعات گذشته

۲ـ بهبود مستمر

۳ـ پیشگویی عملکرد آینده

۴ـ تهیه گزارش (آنچه از گذشته آموخته‌ایم)، به منظور جلوگیری از وقوع مشکلات محتمل

Qis تسهیلات مختلفی را برای دریافت اطلاعات هم از طریق keyboard و هم سایر گزینه‌ها مثل، scanner های online، سیستم‌های کنترل فرایند و سیستم‌های تولید، ارائه می‌دهد.

توانایی‌های آماری QIS، داده‌ها را به فرم‌های گوناگونی که واقعیت‌هایی را برای تصمیم‌گیری در کلیه سطوح فراهم می‌سازد، تبدیل می‌کند.

ابزارهای QIS شامل مجموعه‌ای از چارت‌های کنترل فرایند آماری (مبتنی بر spc)، به همراه آلارم‌های کنترل فرایند spc، آنالیز کوتاه‌مدت نتایج مطابقت‌ها و عدم تطابقات محصول، آنالیز میان‌مدت محصول و فرایند، آنالیز بلندمدت ثبات فرایند، کاهش تغییرات و بهبود فرایند است. البته همه گزارش‌های فوق جهت تضمین فهم سریع و کامل نتایج سیستم موجود، به صورت کاملاً گرافیکی و نیز on_line می‌باشند.

QIS های موجود :

در حال حاضر دو نوع کاربرد (Application) نرم‌افزاری تضمین کیفیت در بازار وجود دارد:

۱ـ نرم‌افزارهای نوعی MRPII ، مانند BPCS یا PeopleSoft؛

۲ـ نرم‌افزارهای آماری (SPC، کنترل فرایند آماری)، مانند MINITAB؛

متأسفانه این کاربردهای نرم‌افزاری، به عنوان یک سیستم اطلاعاتی کیفیت، عملکرد مشخصی ندارند.

نرم افزار MRPII که نیازمندی‌های MRP را برآورده کرده و از نقطه نظر کیفیت، تنها مقادیر غیر مورد انتظار سیستم را نمایان می‌سازد، بسیاری از جوانب سیستم عملیاتی و پردازش‌ها را مورد توجه قرار نمی‌دهد. یک اشکال بسیار مهم این نوع نرم‌افزارها این است که بسیاری از جوانب کیفی سیستم را در نظر نمی‌گیرد و تنها به بررسی و گزارش‌دهی در مورد وضعیت کنونی سیستم، بدون ارائه راه‌حل می‌پردازد.

در یک کلام این نوع نرم‌افزارها به اندازه کافی که هم وضعیت را نمایش دهند و هم راه‌حل ارائه دهند، هوشمند نیستند. به همان صورت نرم‌افزار spc نیز تنها بر محاسبات آماری توجه دارد.

این نرم‌افزار در حقیقت یک سیستم اطلاعاتی نیست و درست مثل MRPII قابلیت تعریف و طراحی فرصت‌های بهبود را (با توجه

به مشکلات گذشته سیستم) ندارد طراحی QIS : آنچه ما در طراحیQIS مد نظر داریم، در حقیقت طراحی یک سیستم اطلاعاتی است که وضعیت سیستم را از نظر کیفیت به طور یکپارچه و به صورت به‌روز، به مدیر و تحلیلگران سیستم نشان دهد.

طراحی QIS را مثل تمام سیستم‌های اطلاعاتی، از چند منظر می‌توان انجام داد:

می‌توان مثل سایر سیستم‌های اطلاعاتی که ۵ زیرسیستم (سیستم اطلاعات حسابداری، سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری، سیستم اتوماسیون اداری، سیستم هوشمند) را جزء ذاتی سیستم‌های اطلاعاتی می‌دانند،طراحی QIS را نیز بر مبنای همین نگرش قرار داد. هر چند شکی نیست که رعایت این دید در تمامی سیستم‌های اطلاعاتی ضروری است، اما آنچه در طراحی، مهم‌ترین گام را تشکیل می‌دهد، تعیین یک مدل کلی برای QIS هاست. مراحل طراحی سیستم اطلاعاتی کیفیت عبارتند از:

فاز ۱) امکان‌سنجی (که حتی شامل DFD جزیی نیز می‌شود)

مرحله ۰: امکان‌سنجی

آمادگی برای مرحله امکان‌سنجی: تعیین چهارچوب پروژه

تعریف مسأله: در آن مقایسه‌ای بین نیازمندی‌ها و وضعیت موجود به عمل می‌آید

انتخاب گزینه‌های امکان‌سنجی

ارائه گزارش امکان‌سنجی

فاز ۲) تحلیل نیازها: این فاز نیازمندی‌هایی را که سیستم جدید باید جوابگوی آنها باشد (مسیر بقیه پروژه) مشخص می کند

مرحله ۱: بررسی محیط فعلی (همان فعالیت‌های امکان‌سنجی منتها با شرح جزییات بیشتر)

پی ریزی چهارچوب تحلیل

بررسی و تعریف نیازها (نیازمندی‌های سیستم جدید)

بررسی فرایندهای موجود

بررسی داده‌های موجود

ترسیم تصویر منطقی خدمات موجود

ارائه نتایج بررسی

مرحله ۲: گزینه‌یابی سیستم کاری (BUSINESS SYSTEM OPTIONS(BSO)ـ در مرحله قبل، نیازمندی‌ها عنوان می‌شوند و در این مرحله، فهرستی از گزینه‌هایی که قابل اجرا هستند و قابل برآورده‌سازی نیازهای کاربران ارائه می‌شود.

تعریف گزینه‌های سیستم کاری (برآورد هزینه، برنامه زمانبندی، محدودیت‌های فنی، سازمان فیزیکی، آموزش نیازمندی‌ها، منافع و تأثیرات بر روی سازمان)

انتخاب گزینه‌های سیستم کاری

تعریف نیازها

فاز ۳) تعیین مشخصات نیازمندی‌ها(تعریف کامل نیازمندی‌ها)

مرحله ۳: تعریف نیازمندی‌ها (نقطه عطف نیازمندی‌ها)

تعریف سیستم پردازش مورد نیاز

توسعه مدل داده مورد نیاز

استخراج کارکردهای سیستم

بهکرد مدل داده مورد نیاز

تهیه نمونه‌های مشخصات

توسعه مشخصات پردازش

تأیید اهداف سیستم

ارائه مشخصات نیازمندی‌ها

فاز ۴) مشخصات سیستم منطقی

مرحله ۴: گزینه‌های فنی سیستم (به همراه مرحله بعد به صورت موازی انجام می‌شود)

تعریف گزینه‌های فنی (محیطی که سیستم در آن کار خواهد کرد. پیکره‌بندی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، راهبردهای توسعه، روابط درون‌سازمانی، کارکرد سیستم)

انتخاب گزینه‌های فنی

تعریف فاز طراحی فیزیکی

مرحله ۵: طراحی منطقی (که به مدل طراحی پایگاه داده تبدیل خواهد شد)

تعریف محاوره‌های کاربر

تعریف پردازش‌های بهنگام‌سازی

ارائه طراحی منطقی سیستم جدید

فاز ۵) طراحی فیزیکی

مرحله ۶: طراحی فیزیکی

آمادگی برای طراحی فیزیکی

ارائه طراحی فیزیکی داده

ارائه نقشه کارکرد اجزای سیستم

بهینه کردن طراحی فیزیکی داده

تکمیل مشخصات کارکردی

منسجم کردن واسط پردازش داده

ارائه طراحی فیزیکی

ارائه مدلی برای QIS

بر مبنای مطالب فوق، دانستید که عملاً سیستم QIS یک سیستم نرم‌افزاری است که به صورت یک بسته نرم‌افزاری (Package) توسط شرکت‌ها خریده می‌شود. بنابراین هر سیستمی بر مبنای یک نگاه خاص طراحی و اجرا شده است.

اما آیا سیستمQIS شرکتA نیازمندی‌های سازمان شما را برآورده خواهد ساخت؟ چطور می‌توان فهمید که این سیستم مورد نظر شماست؟ اگر تصمیم بر طراحی یک QIS خاص برای سازمان داشته باشید، بر چه اساسی باید فازهای طراحی سیستم را طی کنید؟ اینجاست که وجود مدلی جامع برای کلیه QIS ها ضروری است.

بر مبنای تحقیقات انجام شده، کلیه نیازمندی‌های QIS را می‌توان در قالب ۷ زیرسیستم قرار داد که عبارتند از: ۱- Statistical process control.net (SPC.NET)

۲-Document control system (DCS)

۳-Gauge management system (GMS)

۴-production condition monitoring management system(PCMS(

۵-Training management system(TMS(

۶-Supplier management information system(SMIS(

۷-Cost of quality system(COQS

از" بهبودمستمر روشها "تا " انقلاب کیفیت"

از" بهبودمستمر روشها "تا " انقلاب کیفیت "۹۰۰۱:۲۰۰۰ Why an organization should implement ISO مهدی یاراحمدی خراسانی اشاره : اهمیت و نقش اصلاح و بهبود روشها در نظام اداری انکار ناپذیر است. هماکنون به خوبی مشهود است که سازمانهای کشورما در تحقق اهدافشان چنانکه باید موفق نیستند در حالیکه به لحاظ منابع و امکانات نه تنها کمبودی نیست بلکه اغلب، منابع به هدر میرود.به همین بهانه دراین مجال نگاهی مختصربه اثرات این سیستم بر کیفیت سیستم ها وروشهای کاری داریم. مقدمه : نهادینه ساختن بهبود مستمرو فرهنگ کیفیت در سازمان، مسئله بسیار مهم و نگرانی همه سازمانهایی است که به اهمیت و تعیین‌کننده بودن کیفیت در تحقق اهداف سازمان در عصر حاضر و به ویژه برای موفقیت در آینده پی برده‌اند. سازمانهایی که در سالهای اخیر برای استقرار سیستم‌های تضمین کیفیت ، مدیریت کیفیت و موارد مشابه تلاش‌های ویژه‌ای را مبذول داشته‌اند، طبعا به مؤثر واقع شدن این تلاشها می‌اندیشند. برحسب آمار از ابتدا تا اواسط سال ۱۳۸۴ حدود ۳۴۰۰ شرکت کوچك و بزرگ از سازمانهای دولتی گرفته تا خصوصی و در طیف وسیعی از محصولات اعم از کالا و خدمات، به استقرار سیستم‌های کیفیت و به اجرا گذاری نیازمندیهای آن پرداخته‌اند. این سازمانها انتظار دارند نتایج این اقدامات را به صورت توسعه سهم در بازار، توسعه صادرات ، رشد مالی ، سودآوری بیشتر، بازدهی کاری بیشتر، رفاه پرسنل و بسیاری نتایج دیگر مشاهده کنند. تمامی این انتظارات با نهادینه نمودن فرهنگ کیفیت در سازمان ارتباط مستقیم دارد. موضوعی که یکی از ضرورت‌های بهبود مستمر بوده و برای آن انتهایی متصور نیست و یکی از ارکان همیشگی خط‌مشی سازمان است.بررسی مطالعات محققین و تجارب مدیران موفق در کشورهای پیشرفته و یا در حال توسعه مبین آنست که اصلاح و تجدیدنظر مستمر در سیستم ها و روشهای انجام کار با توجه به پیشرفت علوم و فنآوری امری اجتناب‌ناپذیر است چرا که در غیراینصورت سیستم پاسخگوی نیازهای جامعه نبوده و محکوم به زوال خواهد بود. سیستمها و روشهای انجام کار از جمله عوامل نرمافزاری بهرهوری هستند که در اثر بهبود و اصلاح مستمر قابلیت انطباق با تغییرات محیط را در سازمانها امکانپذیر نموده و آن را در مقابله با مشکلات اجرایی یاری مینمایند.بهبود روشها فرایندی است متمرکز بر روی مشتریها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیك سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایند ها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می شود. اصلاح سیستم ها و روش ها : در مجموع تأثیر مستقیم اصلاح و بهبود سیستمها و روشها در بهبود عملکرد و فعالیتهای سازمانها بهگونهای است که در صورت غفلت و کم توجهی، امکان استفاده از توانمندیهای موجود به حداقل ممکن تقلیل یافته و عملاً منجر به عقبافتادگی نظامهای اداری میگردد. اصلاح سیستم ها و روشهای انجام کار به لحاظ ماهیت و نوع عملیاتی که طلب میکند و نیز گستردگی و فراگیری آن لزوماً رویکردی برنامهای با گرایش راهبردی ـ کاربردی در امر سیاستگذاری و برنامهریزی و رویکردی مشارکتی در عملیات و اجرا میباشد.از اینرو لزوماً میبایستی سیاستها و خطمشیها و ضوابط و اصول کلی آن توسط یك مرکزیت انجام و هدایت و رهبری گردد و در اجرا نیاز به مشارکت فعال، فراگیر و همه جانبه بخشهای مختلف و تمامی اعضاء و کارکنان بین بخشی و بخشهای داخلی سازمان دارد. لذا توجه به رویکردهای زیردراصلاح سیستم ها وروشها ضرورت دارد : ـ اصلاح فرایند با رویکرد مدیریت کیفیت شامل: ۱ـ توجه به اصل بهبود مستمر ۲ـ مشتریمداری و توجه به رضایت مخاطبان ۳ـ مشارکت همه جانبه کارکنان ـ یادگیری

سازمانی (بعنوان بستر استقرار مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر اصول سازمانهای یادگیرنده): ۱ـ دورنمای مشترک ۲ـ عامل بودن افراد (ویژگیهای فردی) ۳ـ یادگیری تیمی ۴ـ اصلاح مدلهای ذهنی ۵ـ دید سیستمی نقاط " قوت وضعف "و"فرصت وتهدید "در اصلاح سیستم ها و روش ها: باعنایت به رویکردهای فوق الذکر، در راستای اصلاح سیستم ها وروشهاو دستیابی به استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت توجه به نقاط "قوت وضعف "و "فرصت وتهدید "به شرح زیر ضرورت دارد: نقاط قوت : ـ قانونگرایی و توجه به قانونمندی – درک اهمیت و اصرار مدیریت عالی بر اصلاح سیستمها و روشها ـ توجه به مهندسی سیستمها و روشها ـ برقراری روشهای مدون و منطقی در سازمان ـ رفع نارساییها و ابهامات موجود در قوانین و مقررات سازمانی ـ ضابطهمندکردن عملیات اداری ـ امکان اطلاعرسانی صحیح و به موقع به خدمتگیرندگان نقاط ضعف: ـ مدوننبودن و عدم ضابطهمندی عملیات اداری ـ فقدان برنامهریزی مدون در زمینه بهبود سیستمها و روشهای انجام کار ـ کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه سیستمها و روشها ـ عدم آموزش لازم کارکنان شاغل در واحد سیستمها و روشها ـ عدم توجه به آشنایی مدیران بر اهمیت و جایگاه بهبود سیستمها و روشها ـ فقدان توجه به مستندسازی روشهای مورد عمل ـ فقدان شبکه راهبردی سازوکارهای حمایتی ـ پشتیبانیهای تخصصی ـ عدم همکاری لازم از سوی برخی مدیران و کارکنان در امر اصلاح سیستمها و روشها ـ کمتوجهی به نقش بهبود روشها و رویههای جاری مورد عمل در جلب رضایت مراجعین و مخاطبین فرصتها: ـ تحولطلبی در نهادهای تصمیمگیری و اجرایی ـ پیشرفت روزافزون در قابلیتهای تکنولوژی اداری تهدیدها: ـ حاکمیت ساختارهای غیرهدفمند و غیرمتناسب با تغییرات و مقتضیات (فقدان عقلانیت علمی) ـ فقدان ساختارها و نظامهای اساسی هماهنگکننده بهبود مستمر در سیستم مدیریت کیفیت : استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ پذیرش یک رویکرد فرآیندی را در هنگام ایجاد، بکارگیری و بهبود اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت بمنظور افزایش رضایت مشتری از طریق برآورده کردن خواسته های مشتری ترغیب می نماید. برای کارکرد اثربخش یک سازمان فعالیت های مرتبط بهم متعددی می‌باید شناسایی شده و مدیریت گردد. فعالیتی که طی استفاده از منابع و با مدیریت کردن آن تبدیل دروندادها به بروندادها را میسر می سازد می تواند به عنوان یک فرآیند در نظر گرفته شود. غالباً برونداد یک فرآیند ، مستقیماً درونداد فرآیند بعدی را تشکیل می دهد. بکارگیری سیستمی از فرآیندها در درون یک سازمان همراه با مشخص کردن و تعامل این فرآیندها و مدیریت کردن آنها رویکرد فرآیندی نامیده می شود. یکی از مزایای رویکرد فرآیندی کنترل مداومی است که برروی ارتباط بین تک به تک فرآیندها در درون سیستم فرآیندها و همچنین بر ترکیب و تعامل آنها فراهم می کند. هنگام بکارگیری چنین رویکردی در یک سیستم مدیریت کیفیت ، این رویکرد بر اهمیت موارد زیر تأکید دارد: الف) درک و برآورده کردن الزامات ب) نیاز به در نظر گرفتن فرآیندها بر حسب ارزش افزوده ج) دستیابی به نتایج مربوط به عملکرد و اثربخشی فرآیند د) بهبود مداوم فرآیندها بر پایه اندازه گیری مبتنی بر عینیت الگوی یک سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر فرآیند که در شکل نشان داده شده است ارتباط ما بین فرآیندهای معرفی شده را نمایش می دهد. این شکل نشان می دهد که مشتریان نقش مهمی در تعیین الزامات و یا خواسته ها به عنوان دروندادها دارا می‌باشند. پایش رضایت مشتری مستلزم ارزیابی اطلاعات راجع به تلقی مشتری در این مورد است که آیا سازمان توانسته خواسته های مشتری را برآورده نماید یا نه . الگوی نشان داده شده در شکل تمامی الزامات این استاندارد را در بر می گیرد ولی فرآیندها را به تفصیل نشان نمی دهد. روش موسوم به " برنامه ریزی – اجرا – بررسی و اقدام " می تواند در تمامی فرآیندها بکار گرفته شود. این روش را می توان به صورت خلاصه به شرح زیر توصیف نمود: برنامه ریزی (Plan) : تعیین اهداف و فرآیندهای لازم جهت ارایه نتایج بر طبق خواسته های مشتری و خط مشی سازمان. اجرا (Do): اجرای فرآیندها. بررسی (Check) : پایش و اندازه گیری فرایندها و محصول بر طبق خط مشی ها ، اهداف و الزامات و یا خواسته های مربوط به محصول و گزارش دهی نتایج. اقدام (Act) : انجام اقدامات جهت بهبود مداوم عملکرد فرآیند. نتیجه گیری : کیفیت عبارتست از میزان نیل به رضایت مشتری از طریق تأمین نیازها و انتظارات وی در قالب یک محیط سازمانی. ISO ۹۰۰۰

انجام آن چیزی نیست که ما مایلیم، بلکه آن چیزی است که باید انجام دهیم. با اصلاح وبهبود سیستمها و روشها واستقرار سیستم مدیریت کیفیت ازطریق ویژگیهای خاص این سیستم از قبیل ؛نگرش سیستمی وفرآیندی ،توجه به پیامد فعالیت ها،توجه به شاخص های اندازه گیری عملکرد،بهبود مستمر ،کاهش کاغذ بازی ودر نهایت نیل به حداکثر رضایت مشتری " ، انقلاب کیفیت " حاصل می گردد. منابع ومآخذ : دکتر لامعی ، ابوالفتح ، نظام مشارکت وبهره وری رضائی ، کمال ؛بهبود روشها درسازمان ۱۳۸۴، مستندات سیستم بهبود روشهای سازمان مدیریت وبرنامه ریزی کشور رضائی ، کامران ، الزامات سیستم مدیریت کیفیت {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "I S O ۹ ۰ ۰ ۰ This section concisely describes the essential features of the ISO ۹۰۰۰ family. The ISO ۹۰۰۰ family of standards represents an international consensus on good quality management practices. It consists of standards and guidelines relating to quality management systems and related supporting standards. ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ is the standard that provides a set of standardized requirements for a quality management system, regardless of what the user organization does, its size, or whether it is in the private, or public sector. It is the only standard in the family against which organizations can be certified – although certification is not a compulsory requirement of the standard. The other standards in the family cover specific aspects such as fundamentals and vocabulary, performance improvements, documentation, training, and financial and economic aspects. Why an organization should implement ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ Without satisfied customers, an organization is in peril! To keep customers satisfied, the organization needs to meet their requirements. The ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ standard provides a tried and tested framework for taking a systematic approach to managing the organization's processes so that they consistently turn out product that satisfies customers' expectations. How the ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ model works The requirements for a quality system have been standardized - but many organizations like to think of themselves as unique. So how does ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ allow for the diversity of say, on the one hand, a "Mr. and Mrs." enterprise, and on the other, to a multinational manufacturing company with service components, or a public utility, or a government administration? The answer is that ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ lays down what requirements your quality system must meet, but does not dictate how they should be met in any particular organization. This leaves great scope and flexibility for implementation in different business sectors and business cultures, as well as in different national cultures. Checking that it works ۱. The standard requires the organization itself to audit its ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰-based quality system to verify that it is managing its processes effectively - or, to put it another way, to check that it is fully in control of its activities. ۲. In addition, the organization may invite its clients to audit the quality

system in order to give them confidence that the organization is capable of delivering products or services that will meet their requirements. ۳. Lastly, the organization may engage the services of an independent quality system certification body to obtain an ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ certificate of conformity. This last option has proved extremely popular in the market-place because of the perceived credibility of an independent assessment. The organization may thus avoid multiple audits by its clients, or reduce the frequency or duration of client audits. The certificate can also serve as a business reference between the organization and potential clients, especially when supplier and client are new to each other, or far removed geographically, as in an export context. Edit by : Mahdi Yarahmadi {Khorasani{endslide

الزامات سیستم های مدیریت کیفیت

سری ۹۰۰۰ Requirement for quality management systems گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی برای‌آن که سازمانی با موفقیت به اهداف تعریف شده خود نایل گردد، لازم است به صورتی سیستماتیک و شفاف جهت دهی و کنترل شود. ۱- ارتباط با تأمین کنندگان بر پایه منافع سازمان وتأمین کنندگان آن به هم وابسته اند و یک ارتباط بر اساس منافع متقابل توانایی هر دو را در ایجاد ارزش افزایش می دهد . ۲- بهبود مستمر بهبود مستمر عملکرد کلان سازمان بایستی به عنوان یک هدف دائمی سازمان باشد. ۳- تصمیم گیری بر پایه رویکرد واقع گرایانه تصمیم های مؤثر بر پایه تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها اتخاذ می شوند. ۴- رهبری رهبران، وحدت درمقصود و جهت گیری سازمان را ایجاد می‌نمایند . آنها بایستی محیط داخلی را به گونه‌ای ایجاد ونگهداری کنند که در آن،کارکنان به طور کامل در دستیابی سازمان به اهدافش مشارکت داشته باشند. ۵- رویکرد سیستمی به مدیریت شناسایی ، درک و اداره کردن سیستمی از فرایندهای مرتبط ، موجب اثر بخشی و کارایی سازمان در نیل به اهداف آن می گردد. ۶- رویکرد فرایند گرا نتایج مورد انتظار، هنگامی که منابع و فعالیت های مرتبط با آن ها به صورت فرآیند اداره شوند بسیار کاراتر به دست می‌آیند. ۷- مشارکت کارکنان کارکنان درکلیه سطوح اساس یک سازمان را تشکیل میدهند و مشارکت کامل آنها توانایی هایشان را در جهت منافع سازمان فعال می کند. ۸- مشتری گرایی سازمان ها به مشتریان خود وابسته هستند و به همین علت بایستی نیازهای فعلی و آتی مشتریان درک ، الزامات آنها برآورده شده و تلاش گردد که از انتظارات مشتری پافراتر گذاشته شود.{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "Requirement for quality management systems ISO۹۰۰۰-۲۰۰۰ To lead and operate an organization On successfully it is necessary to Direct and control it is a systematic And transparent manner . ۱-Mutually beneficial supplier relationships An organization and its suppliers are interdependent And mutually beneficial relationship enhances the Ability of both to create value . ۲-Continual improvement Continual improvement of the organization Overall performance should be a permanent Objective of the organization ۳- Factual approach to decisionmaking Effective decisions are based on the Analysis of data

and information . ۴- Leadership Leader establish unity of purpose and direction of the organization They should create and maintain The internal environment in which People can become fully involved In acheving the organization's objectives. ۵- System approach to management Identifying understsnding and managing interrelated Processes as a system contributes to the organization And efficiency in achieving its objectives. ۶-Process approach A desired result is achieved more efficientiy When activities and related resources are Managed as a process. ۷- Involvement of people People at all levels are the essence Of an organization and their full Involvement enabie their abilities To be used for the organization's benefit. ۸- Customer focus Organization depend on their customers and therefore Should understand current and future customer need Should meet customer requiremenets {and strive to exceed customer expectations {endslide

جایگاه مدیریت کیفیت در مدیریت شهری

civic ...

وقتی سخن از شهر و مدیریت شهری می گوییم

آیا وقتی سـخن از شـهر و مـدیریت شـهری می گوییم به تمام آنچه که شـهر را می سازند و مفاهیمی که کیفیت مدیریت شـهری را تبیین می کننـد می اندیشـیم یا مقصودمان از شـهر همان خانه ای است که در آن زندگی می کنیم یا پیاده رویی که از آن عبور می کنیم؟ بی تردید وقتی سـخن از شـهر به میان می آید و بحث از کیفیت مدیریت شهری می شود مقصود همه آنچیزی که شهر را می سازد و همه آن ابزاری است که مـدیریت شـهری را شـکل می دهـد. در این راسـتا خالی از لطف نیست که نظر صاحبنظران کیفیت مدیریت شهری را مورد بررسی و مطالعه قرار دهیم.

تابلوهـا و علائـم، این معلمـان بی زبـان که صبح تـا شب برای مـا به صورت رایگان آموزش می دهنـد، کلاس می گذارنـد تا به ما بفهماننـد که راه راست کـدام است. معلمـانی که برخی از مواقع مورد اصـابت شاگردان بی فرهنگ نیز قرار می گیرنـد و گاهی هم برخی از سارقان که به کاهدان می زنند، اقدام به سرقت آنها می کنند.

اسـتفاده از تابلوها، علائم و نشانگرها در دنیای پیشـرفته ارتباطات و کاهش عامل نیروی انسانی در راهنمایی مردم در اماکن مختلف مانند خیابانها، متروها، فروشگاه ها کاربرد وسیع تری یافته و حتی یکی از عوامل موفقیت مدیریت شهری به شمار می آید. در دنیای بـا فرهنـگ و متمـدن امروزی برای هر سوالی نیـازی نیست که وقت کسـی گرفته شود، تمامی تابلوها و علائم همواره راهنما و معلم قشـر عظیمی از کسـانی هسـتند که سوالاـت متعـددی دارنـد. عبور از یـک خیابـان یکطرفه، دور زدن ممنوع، به سـمت پمپ بنزین، تابلوهای نشانگر محدودیت سـرعت همه و همه برای راحتی در زندگی شهری امروزه طراحی شده است، اما سوال این است آیا این علائم و نشانگرها دقت و صحت کافی دارند تا بتوانند نیازها را پاسخ داده و راهنمای اشتباهی برای دیگران نباشند.

با نگاهی کارشناسی و فراگیر و مدیریت کیفیت در بکارگیری این تابلوها متوجه این نکته می شویم که بین این علائم باید تعاملاتی برقرار باشد تا بتوانند به نحو ساده و راحت جوابگوی افراد مختلف باشد، تابلوها باید با یکدیگر حرف بزنند، همدیگر را پشتیبانی نمایند، برخلاف هم صحبت نکنند، علیه هم اقدام نکنند، در سطح یک شهر، یک فرودگاه، یک سازمان خدماتی که روزانه تعداد کثیری از مردم به آن مراجعه می کنند، بکارگیری تابلوها و علائم و هدایت صحیح یک مشتری از اهمیت ویژه ای برخوردار است، در یک فرودگاه تابلوهای نشان دهنده صحیح هدایت کننده مسافر برای دریافت کارت پرواز و انتقال به سالن ترانزیت، یا تابلوها نشان دهنده محل نمازخانه یا سرویس های بهداشتی و طرز نصب آنها می تواند از نارضایتی تعداد کثیری از مردم جلوگیری کند. نصب اشتباه یک تابلو ممکن است مسافرین را اشتباهی به مسیرهای ناخواسته هدایت کند.

دریک بیمارستان بکارگیری خطوط رنگی و هدایتگر می تواند به راحتی بیماران و همراهان آنها را به بخش های مورد نظر هدایت نماید، برخی از بیمارستان ها برای این کار از خطوط رنگی درکف سالن ها یا درکناره دیوار استفاده می کنند و تنها کافی است بیمار با نگاه بر آنها مسیر خود را پیدا کند، حال سوال این است که اگر فردی نابینا باشد، چه کار می توان انجام داد و بیمار را چگونه می توان به بخش موردنظر هدایت کرد؟ در ژاپن برای این منظور از سرامیک های برجسته استفاده می شود و فرد نابینا کافی است برای پیمودن یک مسیر با پای خود کف سالن را لمس کند، البته این موضوع در اکثر اماکن عمومی ژاپن کاربرد دارد، از خیابانهای

شهر، چهارراهها و متروها می توان نمونه ای از این معابر برای افراد نابینا نام برد.

همچنین بکارگیری صدای سوت در چهارراه ها برای اعلام قرمزبودن چراغ برای عابرین را می توان نمونه ای از علائم و اصوات نام برد که برای راحتی مردم طراحی می شود. در اکثر تقاطع ها و در کنار خطوط عابر پیاده در کشورهای توسعه یافته شاهد صدای نواختن زنگ ملایم در هنگام سبز شدن چراغ هستیم، با شنیدن صدای این زنگ ها عابرینی که نابینا هستند براحتی می توانند این مسیر را بپیمایند، حال در نظر بگیرید که برخی از عابرین بینای ما این اصل را رعایت نمی کنند! از سوی دیگر می توان حدس زد که امکان خطا در نواختن اشتباهی این زنگ ها چه ضربه سنگینی را می توانند برای جامعه داشته باشد.

در یک شهر نیز علائم راهنمایی و رانندگی و طرز بکارگیری صحیح آنها نیز نقش موثری در کاهش حجم ترافیک دارند، محل نصب تابلوها از نکته های مهمی است که در برخی از موارد ضروری است. مسئولان محترم راهنمایی و رانندگی نسبت به این موضوع دقت بیشتری بخرج دهند، اکثر تابلوها در سرپیچ ها نصب شده اند آن هم بعد از پیچ، این موضوع منجر به ایجاد ترافیک در تقاطع ها و همچنین تصادف و در خیلی موارد عبور اشتباه از یک مسیر داشته و راننده برای ادامه مسیر خود مجبور به حرکت دنده عقب و برگشت به سمت تقاطع می کند. این موضوع برای خروجی های اتوبان همت به سمت مدرس شمال و جنوب بیشتر به چشم می خورد، در خروجی اتوبان همت و خروجی مدرس، زیر پل های فجر شاهد نصب تابلو مدرس شمال و جنوب هستیم، اگر راننده ای خطای چشم داشته باشد که نباید باشد و یا پشت سر یک اتوبوس قرار گرفته باشد، قادر نخواهد بود مسیر را تشخیص دهد و ناخواسته ممکن است مسیر را اشتباه برود، همچنین در برخی از خروجی ها شاهد نصب تابلوهای نشاندهنده زیادی هستیم که وقتی راننده به تقاطع نزدیک می شود باید در یک نگاه کوتاه و سریع تمامی تابلوها را مطالعه نماید. حال در نظر بگیرید در کنار این تابلوها، تابلوهای متعدد تبلیغاتی نیز وجود داشته باشد، در این صورت امکان تصادف را می توان پیش بینی کرد. این امر بویژه در فصول بارانی و برفی یا هوای مه آلود که دامنه دید کاهش پیدا می کند حادتر خواهد شد.

باید این واقعیت را در نظر داشت که پیچ ها و در محیط پرتردد و ترافیک امکان مطالعه این شعارهای پسندیده نخواهد بود و توصیه می شود در مسیرهایی از این شعارها استفاده شود که فاصله تابلو و راننده کافی بوده و فضای مناسبی وجود داشته باشد. یکی دیگر از موارد مهم نام گذاری مراکز و اماکن عمومی است که می تواند نقش مناسبی در هدایت مردم داشته باشد اتوبان، بزرگراه،

آزادراه و بکارگیری تابلوهای مناسب هرکدام و استفاده صحیح نام مناسب با فرهنگ ایرانی از مواردی است که باید بدان توجه کرد، با نگاهی به تابلوهای زردرنگ که نشان دهنده مترو است متوجه این نکته خواهیم شد که براستی این تابلو نشانگر مترو است، قطار زیرزمینی، قطار شهری یا کدامیک از اینها است، جالب است که بدانیم از زمانی که مترو در تهران راه اندازی شده است و تابلوهای نشانگر متروها نصب شده است هیچ گونه اسمی برای این مراکز انتخاب نشده است، روی تابلوها نوشته شده است ((به طرف ایستگاه متروی میرداماد)) یا به طرف ایستگاه حقانی و مانند اینها ولی گفته نشده است، به طرف ایستگاه میرداماد یا متروی حقانی، اگر هنوز بعد از گذشت چندین سال کلمه مترو انتخاب نشده است پس بهتراست این کار را بکنیم. در اکثر کشورها از حرف بزرگ M برای نشان دادن ایستگاه مترو استفاده می شود درحالی که در شهر تهران از آرم شرکت متروی ایران استفاده شده است و البته بیشتر شبیه لیفتراک است تا قطار. باید این واقعیت را قبول کرد که سازمانها در قبال مردم مسوولیت دارند و به این دلیل است که استانداردهای مخصوص سازمان های مدنی دراکثر کشورها بکار گرفته می شود. مسوولیت اجتماعی یک سازمان امروزه یکی از مهمترین استانداردهای مدیریتی است که سازمان های مرتبط با جامعه از آنها استفاده می کنند، البته ناگفته نماند که طرح تکریم ارباب رجوع چندسالی است توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی به دستگاه های دولتی ابلاغ شده است و برخی از سازمان ها در این زمینه قدم های مثبتی را برداشته اند. سخن آخر این که نگاه مدیریت کیفیت به تمامی عوامل ایجادکننده رضایتمندی مردم به عنوان مشتریان و بهبود مستمر آن نگاهی است که همه مدیران و کارشناسان سازمان ها می توانند با استفاده از آن به بهبود وضع شهری و مدیریتی جامعه خود بپردازند. امید است این رویکرد در کشور ما همه روزه با عمق بیشتر در سازمان های عمومی بتواند رضایتمندی جامعه را به همراه داشته باشد.

*http://www.ala.ir/content۳۴.html

مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد فرآیند کاری

... reengineering

گزارشی در مورد رویکردهای بنیادی و مرحله ای تغییرات مدیریت در شرکت مخابرات بریتانیا شعبه ایرلند شمالی

این گزارش ، بعنوان بخشی از یک پروژه جامع ، حاصل یک مطالعه موردی است که در شرکت مخابرات بریتانیا شعبه ایرلند شمالی (BTNI) ، از بین معدود سازمان هایی که در شهر اولستر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و مهندسی مجدد فرایند کاری (BPR) را در مقیاس وسیع پیاده نموده اند ، انجام شده و در آن آخرین پروژه مهندسی مجدد شرکت مذکور در قالب مفاهیم مشخص تئوری تشریح می گردد که شامل مفهوم BPR و نیز شرایط خاصی است که اجرای عملی و موثر BPR را امکان پذیر می نماید. همچنین مواردی از قبیل تأثیر بروز بحران بعنوان انگیزه لازم جهت پیاده سازی BPR و کارآمدترین روش اجرای آن ، نقش فناوری اطلاعات(IT) ، دستاوردهای احتمالی BPR ، تعامل بین BPR ، TQM و چگونگی کاربرد این دو عامل مکمل در تغییرات مدیریتی و در راستای پیشرفت شرکت مورد مطالعه قرار می گیرد . در واقع به پشتوانه دیدگاهی دورنگر و راهکاری موثر جهت تحول درون سازمانی ، که خود در برگیرنده اجزای بسیاری می باشد، اهداف BPR ، TQM در شرکت BTNI تا حد زیادی محقق گردیده اند.مقدمه مطالعه موردی که در طی این گزارش تشریح می گردد شامل بخشی از یک پروژه

جامع تر در خصوص مدیریت تغییرات بصورت کلی و نیز دو رویکرد مجزا بطور اخص می باشد. یکی از اهداف این پروژه تحقیق در خصوص آگاهی و درک کلی جهت بکارگیری BPR در صنایع ایرلند شمالی و دیگری مطالعه در مورد تعامل رویکردهای بنیادی(BPR) و مرحله ای (TQM) در تغییرات مدیریتی در کشور مذکور بوده و اینکه آیا این دو عامل در قالب مفاهیم عملی دنیای واقعی قابل اجرا هستند یا خیر نیز از موضوعات قابل توجه می باشد.موضوعات تئوری از دیدگاه مدیران اجرایی ایرلندشمالی خصوصاً در شرکت های کوچک و متوسط مفاهیم BPR ، TQM قبل از آنکه پاسخگوی مسائل باشند خود سوال برانگیز هستند. بحث های مطروحه عمدتا مربوط می شوند به ماهیت واقعی BPR و شرایط مطلوب برای بکارگیری آن به ویژه اینکه آیا بروز بحران انگیزه لازم جهت این موضوع می باشد یا خیر، موثرترین نحوه اجرای BPR، نقش فناوری اطلاعات(IT)، دستاوردهای احتمالی BPR، تفاوت های مابین TQM و BPR و اینکه آیا می توانند به عنوان مکمل یکدیگر استفاده شوند یا نه. در اینجا دو نکته اساسی مطرح می شود نخست اینکه TQM و BPR دو رویکرد جداگانه جهت تغییرات سازمانی هستند که وجه تمایز آنها میزان اثر بخشی و نو آوری حاصل از هر کدام و نیز ریسک های مربوطه می باشند، و ثانیا BPR صرفا یک ابزار استاندارد TQM بوده و تغییرات فرهنگی و انضباطی ناشی از TQM نیز ضامن اجرای موفقیت آمیز BPR می باشد.مطالعه موردیشرکت BTNIمطالعه موردی که جهت بررسی موارد فوق الذکر انجام شد توسط شرکت BTNI مدیریت گردید که خود بواسطه شرایط خاص حاکم بر ایرلند شمالی، یک شرکت نیمه مستقل می باشد. به نقل از مدیر بخش پشتیبانی کیفیت BTNI، این شرکت تنها به خود متکی است و بایستی جهت بقاء خود تلاش نماید. درواقع BTNI از نظر مدیریت کیفیت و تغییرات در بریتانیا و در سطح بین المللی شرکتی پیشرو محسوب می شود که تا کنون موفق به دریافت این جوائز گردیده است: جایزه کیفیت ایرلند شمالی (دو بار) ، جایزه ممتاز کیفیت ایرلند، جایزه کیفیت جامع شرکت مادر (چهار بار)، و جایزه کیفیت بریتانیا. BTNI با گردش سرمایه ای حدود ۲۵۸میلیون لیره استرلینگ جزو ده شرکت اصلی ایرلند شمالی بوده و به عنوان الگویی موفق برای بسیاری از شرکت های محلی محسوب می شود. افزون بر این، BTNI جزو معدود شرکت های شهر اولستر می باشد که اقدام به پیاده سازی توأم TQM و BPR در مقیاس گسترده نموده است.نیاز به تغییرسابقه نیاز به تغییرات موثر مدیریتی در شرکت BTNI به اواسط دهه ۱۹۸۰ باز می گردد یعنی هنگامی که شرکت مادر خصوصی شد. قبل از این زمان قوانین حاکم بر شرکت مادر اجازه تجهیز کامل شرکت BTNI و کسب آمادگی آن جهت بقاء و رشد در بازار متغیر و به شدت رقابتی را نمی دادند. شرایط موجود موید این نکته بود که فرهنگ، مهارت، و سیستم های ارزشی جدید جهت جذب مشتریان مورد نیاز بوده و در وضعیت جدید بازار صرفا حفظ مشتریان راضی کافی نخواهد بود. مشتریان ناراضی نیز ممکن است تغییر عقیده دهند، همانگونه که مشتریان راضی نیز متأ سفانه احتمال دارد نظر خود را عوض کنند. سود شرکت بیشتر ار ناحیه مشتریان ثابت است که از خدمات ارائه شده راضی بوده و دوستان خود را نیز در زمره مشتریان جدید در می آورند. در این راستا BTNI با داشتن حدود ۲۶۰۰ کارمند به عنوان کوچکترین شرکت از مجموعه ۹ شرکت واقع در نواحی مختلف که کل کشور انگلستان را پوشش می دادند کار رسمی خود را در خصوص کیفیت فراگیر از سال ۱۹۸۶ آغاز نمود. مدیریت ارشد با همکاری مدیر عامل برنامه بلند مدت و سیاست کیفیت شرکت را تدوین و نخستین برنامه ارزیابی هزینه سرویس را به انجام رساند که بر اساس آن معلوم شد BTNI با تورم کارمند روبرو بوده، و فاقد بازدهی و غیر اقتصادی می باشد. مطالعات کلی مشخص نمود که تعداد کارکنان شرکت مخابرات بر یتانیا (BT) حدودا ده برابر برخی از رقبای اصلی آن بوده و این نشان از بحرانی بودن وضعیت شرکت می داد. مطالعه در خصوص واکنش شرکت به این بحران بسیار جالب و آموزنده است.پاسخ به بحرانبسیاری از کارشناسان معتقدند که شرکت های دچار بحران هیچ راه چاره ای به جز مهندسی مجدد ندارند همچنین برخی بر این باورند که انجام BPR به واسطه داشتن ریسک های بالقوه بایستی به عنوان آخرین گزینه مد نظر قرار گیرد، به عنوان مثال آقای رایان در سال ۱۹۹۴ این موضوع را مطرح نمود که قرار گرفتن در وضعیت بحرانی

عملا باعث بروز انگیزه در شرکت ها جهت تغییرات بنیادی می شود. در سال ۱۹۹۳ آقای تالوار دقیقا عکس این فرضیه را مطرح و عنوان نمود که احتمال انجام BPR در شرکت های با راندمان بالا بیشتر می باشد و این موضوع با نظریه آقای باشئین در سال ۱۹۹۴ مطابقت دارد که در سال ۱۹۹۴ که انجام مهندسی مجدد در وضعیت بحرانی نامناسب بوده زیرا بحران باعث افزایش نگرانی و وحشت شده و این عوامل با اهداف BPR تناقض دارند. مدیریت ارشد شرکت BT بجای آنکه فورا مهندسی مجدد را به اجرا بگذارد یک راهکار تغییرات بلند مدت و پیچیده را تدوین نمود که مبتنی بر استاندارد های ISO ۹۰۰۰ BS۵۷۵۰/ کیفیت فراگیر و در نهایت مهندسی مجدد فرآیند بود.روند بهبود وضعیت کمپانی BTNIپس از تدوین برنامه بلند مدت و سیاست گذاری کیفیت یک شورای کیفیت جهت هدایت تلاش های مربوط به بهبود وضعیت شرکت تشکیل گردید. و چنانچه در شکل شماره ۱ مشخص است فعالیت های اولیه در جهت اجرای TQM در نیمه دهه ۹۰_۱۹۸۰ موفق نبود، لیکن این روند پس از اعطای استاندارد BS۵۷۵۰ رو به بهبود گذاشته است. این استاندارد به واسطه عملیات تعمیر و نگهداری تجهیزات فنی در شرکت در سالهای ۸۹/۱۹۸۸ و نیز بخاطر عملیات نصب در سال ۱۹۹۱ اعطا شد که متعاقب آن شرکت موفق به اخذ استاندارد ISO۹۰۰۰ در سال ۱۹۹۳ گردید. تجربه شرکت BTNI منطبق با فرضیه سال ۱۹۹۳ ویلکینسون و ویتچر می با شد که بر اساس آن TQM معمولا باعث ایجاد تغییرات سطحی در رفتارها شده و فرآیندهای اساسی که باعث عملکرد مطلوب شرکت می شوند بدون تغییر باقی می مانند. برخی معتقدند که ساختار TQM روش های موثری جهت اندازه گیری میزان سرویس دهی مطلوب سازمان به مشتریات خود را در اختیار قرار نمی دهند . علاوه بر این نویسندگانی نظیر داونپورت، بوردت و هال بر این باورند که طراحی مجدد سازمانی که تحت کنترل نمی باشد به شکست منتهی می شود مزاحل ارتقاء شرکت به سطح استانداردهای متعارف برای کارمندان ناخوشایند بود زیزا آنها با تغییرات اجباری روبرو بودند، کار آنها به وسیله دیگران کنترل می شد و همچنین در قبال رفتار و عملکرد خود مسئول شناخته می شدند، لیکن تمام این شناختها باعث پیشرفت اساسی شرکت شد و نیل به استانداردهای مطلوب ، انضباط و کنترل قابل ملاحظه ای را در عملکرد شرکت باعث گردید، اگرچه تغییرات فرهنگی و ساختاری بیشتری مورد نیاز بود. بخشی از تغییرات فرهنگی از طریق برنامه مشتری مداری در سال ۱۹۹۰ محقق گردید و بدنبال آن طرح خود ارزیابی با استفاده از مدل « جایزه کیفیت ملی مالکولم بالدریج » درسال ۱۹۹۲ بمورد اجرا درآمد که استفاده از مدل خود ارزیابی بر اساس « جایزه کیفیت اروپایی » درسال ۱۹۹۳ را بدنبال داشت . در سالهای ۹۰_۱۹۸۹ تغییرات ساختاری عمده ای در شرکت بوجود آمده بود که منجر به حذف لایه ای ازمدیریت ارشد شده بود ، لذا تغییرات رفتاری از طریق تغییرات ساختاری اعمال می گردید.شرکت بمنظور حمایت از منافع مشتریان خود ناگزیر از تبعیت از قوانین برون سازمانی می باشدکه این قوانین حتی در مواردی که هزینه ها در حال افزایش است کاهش قیمت را الزامی می سازد و از آنجایی که دست شرکت در خصوص قیمت گذاری تقریباً بسته است لذا بایستی به تقلیل هزینه ها مبادرت ورزد . یکی از این روش ها بازخریدی داوطلبانه کارکنان بود ، گرچه بایستی به این نکته نیز توجه داشت که کاهش هزینه انگیزه ای جهت اقدام شرکت به اجرای BPR گشته و کاهش سود شرکت را نیز باعث می شود.BPR نویسندگانی نظیر هاج (۱۹۸۰)، کلادا(۱۹۹۴)،و زئیری و سبنکلر(۱۹۹۴) معتقدند که فعالیت های پیشرفت سازمان مانند نقاط روی یک زنجیره طیف پیوسته هستند که از پیشرفت مرحله ای تا نوآوری بنیادی را شامل می شوند.برخی نیز بر این باورند که بواسطه تمرکز بر روی فرآیند های موجود، TQM ندرتاً به نوآوریهای بنیادی منتهی می گردد و بنابراین این بحث مطرح می شود که آیا BPR در شرف تبدیل شدن به جانشینی جهت پیشرفت های مرحله ای می باشد یا خیر .تمرکز فرآیندتغییرات ساختاری سالهای ۹۰-۱۹۸۹ گرچه بمانند سایر شرکت های انگلیسی عمیق نبودند لیکن باعث تدوین یک سیاست تمرکز فرآیند گردید که بموجب آن یک گروه پروژه مخصوص جهت تعریف فرآیند های اصلی و فرعی در شرکت BTNI تشکیل شد که نهایتاً تعاریفی مانند فرآیند کاری(توجه به مشتریان) ، فرآیند پشتیبانی (جهت کمک به عملکرد فرآیندکاری) و فرآیند اجزاء (که بین دو فرآیند

فوق الذکر بصورت مشترک عمل می کند) بوجود آمدند .هدف از اجرای این پروژه کسب اطمینان از سازماندهی کار حول فرآیند های کلیدی بود که از نظر شرکت BTNI این فرآیند ها شامل نصب و تعمیر سیستم های تلفن می باشند. در اواخر سال ۱۹۹۳شرکت BTNI اجرای مهندسی مجدد را جزو کارهای اصلی خود قرار داد و بموجب آن مدیران مجرب موظف گردیدند مشکلات فرآنید را جهت حصول به پیشرفت های مهم مرتفع نمایند که یک نمونه آن ایجاد سیستم مدیرکاری (WMS) بود. بر این اساس سیستم دستی واگذاری کار به مهندسین شاغل در مراکز فنی با یک سیستم اتوماتیک جایگزین گردید که گر چه این سیستم نهایی نشده لیکن از آن بعنوان پیشرفته ترین سیستم تقسیم کار در دنیا نام برده می شود. کلیه کارهای تعمیراتی یک خطی و چند خطی، سفارشات یک خطی و تعیین زمان های تعمیرات از طریق سیستم WMS انجام می شود. راهکارها،ساختارها، فرآیندها، فناوری و کارمندان بایستی بر طبق فرآیند جدید تغییر می یافتند که این موضوع از نقطه نظر پرسنل مدیریتی مدیریتی و غیر مدیریتی یک تغییر بنیادی محسوب می شدند. علاوه بر این شرکت BTNI یک سیستم فنی پرقدرت را تحت عنوان انتقال الکترونیکی اطلاعات مکتوب را ابداع و استفاده از آن را در موارد کاری مختلف بررسی نمود. بنابراین فناوری، محرک وعامل اجرای BPR در شرکت گردید. بینش در مقابل روش شناسی یکی از مباحث مربوط به BPR استفاده از رویکرد بینشی در مقابل رویکرد روش شناسی بمنظور ایجاد تغییرات و مهندسی مجدد می باشد . در مورد شرکت BTNI پروژه تغییر یافته WMS از کمپانی مادر بایستی در کلیه نواحی جغرافیایی ۹ گانه کشور انگلستان از جمله ایرلند شمالی پیاده می گردید و نظر به اینکه شرکت BTNI آخرین مورد (با آخرین ناحیه) جهت مهندسی مجدد بود طبعا امتیاز استفاده از متودولوژیی را داشت که در سایر نقاط تکامل یافته بود ، لیکن بواسطه ساختار و شرایط خاص ، این شرکت می بایستی سیستم را جهت انطباق با وضعیت خود مجدداً طراحی می نمود. علاوه بر این خود سیستم و کاربریهای آن بایستی قابل انطعاف بودند، در واقع برسید WMS کمپانی BT تلاش داشت از انسانها و عملکرد آنها تقلید نماید، مثلا در سیستم های قدیمی یک مسئول توزیع(Distribution Office) می بایستی ماموریت هایی را شامل انجام ۴ یا ۵ مورد کاری ارجهیت دار روزانه ، برای مهندسین ترتیب می داد که برای انجام این کار می باسیتی با شناخت مهندسین و تجربه و تخصص هریک ، ناحیه مورد ماموریت ، مشکلات انجام کار و حتی ترافیک جاده های مورد تردد ، برنامه ماموریت را تدوین و ابلاغ می نمود ، بنابراین سیستم جدید بایسیت کلیه اطلاعات فوق الذکر را در خود ذخیره داشته و قادر به سرویس دهی به نواحی روستایی گسترده و مناطق جغرافیایی کم جمعیت می بود. راهعکارهای جهت پشتیبانی از سیتم جدید و توسعه ء آن مطرح گردید که اغلب قبل از رسمیت یافت به صورت کاربردی استفاده می شدند. با بکارگیری مهارت ها و فنون مدیدریت تغییر که اکثرا از تجربه TQM حاصل شده بودند گرو های اجرایی ، مخاطرات انجام کارهای جدید را در جهت ارتقاء سیستم تجربه می کردند.پیچیدگی و ماهیت تغییر ایجال می نمود که عوامل اجرایی از ابتدا در جریان کار باشند که در این راستا کلیه ء این عوامل بطور اجمالی کارهای انجام شده و نحوه ء بهبود آنها را توضیح می دادند. پس از تشکیل گروه ها و تمرکز و بحث و بررسی انها بر روی ۴ یا ۵ فرایند جدید ، ارتباطات کاری که زمانی غیر ممکن می نمودند اثرات عملی خود را نمایان کردند، مدیران نیز احساس نمودند که موانع کاری انجام تغییرات بر طرف شده و کلیه این پیشرفت ها را مربوط به فعالیت TQM قبلی شرکت می دانستند در واقع تا حدودی نیاز به داشتن یک سیستم جدید قابل انعطاف باعث بروز تفکر نوآوری در شرکت گردیده بود.دستاوردها پروژه WMS نحوه تقسیم و ارجاع کار به مهندسین را تا حد زیادی تغییر داده است ، بنحوی که این مهندسین با استفاده از وانت های شرکت فاصله بین منزل تا محل کار در مدت ۱۵ دقیقه (صبح و عصر) طی نموده و نوع کار ارجاعی را از سیستم اتوماتیک دریافت می نمایند، بدین ترتیب نیاز به مرکز تجمع افراد فنی ، کارمندان اضافی و محل پارک اتومبیل تا حد چشمگیری کاسته شده، در حالی که طول روز کاری و در نتیجه بهره وری افزایش یافته است . نحوه ارتباط مهندسین با سیستم WMS از طریق یک ترمینال متحرک و شبکه تلفن می باشد . سیستم بصورت اتوماتیک مدت انجام کار و زمان تردد را

تخمین زده و دو مـدت زمان حداکثر ۲۰ دقیقه ای جهت ارجاع مستقیم کار به مهندس در محل خرابی و نیز احتمال بروز مشکلات فنی پیش بینی نشـد. به آن اضافه می نمایـد. در صورت نیاز، مرکز کنترل با مهندس جهت ارسال کمک فنی تماس تلفنی می گیرد. برگ های شیفت مهندسین نیز به صورت اتوماتیک به روز درآمده و مدت انجام ماموریت توسط آنها تا مقطع دقیقه نیز محاسبه و منظور می گردد. کیفیت خوب یا بـد کار به آسانی مشخص شده و مدیران منطقه ای نیز در صورت نیاز جهت نظارت بر انجام کار همراه مهنـدس مربوطه به محـل مـاموریت اعزام می شونـد و بـا تغییر ساختار مـدیریتی مـدیران چه در محل کار و چه در منزل مانند مهندسین کـار می کننـد. نحوه پرداخت حقوق آنها نیز سالانه بوده و بر اساس عملکرد گروه و نه شخص پرداخت می شود.علیرغم پیشـرفتهای فوق ، شرکت BTNI پذیرفته است که بازگشت سود سـرمایه گذاری بر روی سیستم WMS ممکن است سالها بطول انجامـد و مهندسین و نـواحی بیشـتری بـایستی تحت پوشـش این سیستم قرار گیرنـد.هـدف کلی این است که ارجـاع کـار به کلیه مهندسین شـرکت از طریق سیستم WMS انجـام گردد، لیکـن مـدیریت و کارکنـان BTNI قویـاً بر این باورنـد که قـابلیت هـای استراتژیک شرکت بواسطه BPR افزایش یـافته و خواهـد یـافت. به عنوان مثال قابلیت انجام سیستم های کاری و ایجاد مشارکتهای کاملا متفاوت از قبل در شـرکت فراهم امده و شاید در آینده فعالیت های مهندسـی شـرکت به مناقصه گذاشـته شده و برندگان این مناقصات مهندسین قبلی کمپانی BT باشـند که به عنوان پیمانکاران مسـتقل وارد عرصه فعالیت شده و با اسـتفاده از تجهیزات اجاره ای از BT بـه اجرای پروژه هـا می پردازنـد. اسـتفاده از مکمـل TQM و BPR به عقیـده بسـیاری از کارشـناسان مربوطه موضوع مـدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در قـالب هـای ساختارهـای موجـود و نـه بعنـوان وسـیله ای جهت تغییر آنهـا تعریـف می گرددو همچنین بسیاری از اجزا اولیه BPR در واقع جزیی از مفهوم اولیه TQM می باشد مانند مالکیت فرآیند و کارگروهی. دراستاندارد BS ۵۷۵۰ شـغل مدیر بطور مفصل تشـریح گردیده ، بنحوی که در شرایط تغییرات بنیادی هر مدیر می تواند از شغلی به شغل دیگر تغییر سمت یابد ، زیرا فایل ها کاملاً مشخص می کنند که در مقاطع زمانی روزانه ، هفتگی ، ماهانه ، ۶ ماهه ، و سالانه چه کارهایی بـایستی انجـام گیردفرآینـدها همچنین بصـورت دائم کنـترل می گردنـد تـا از حصول نتایـج TQM اطمینـان حاصـل شود، همچنین متدولوژیهای TQM شرکت BTNI جهت بررسی مشکلات مربوط به BPR مورد اسـتفاده قرار گیرند. بعنوان مثال انجام کارهای اداری در منزل بـاعث بروز مشـکلاتی در خصوص بعـد اجتماعی کار گردیـده خصوصاً در مورد ارتباط و تعامل بین افراد ، بعبارت دیگر مهندسـین صـبح ها با هم در محل کار ملاقات نمی کننـد ، با مسـئول تقسـیم کار تماس حضوری و شخصـی ندارند و یا برای صرف نهار در مرکز فنی مربوطه تجمع نمی کننـد ، لیکن گروههایی تحت عنوان بهبود کیفیت تشـکیل گردیـده که اثرات اجتماعی تغییرات را بررسـی نموده و راهکارهـایی جهت تسـهیل ارتباطات و تعاملات بین افراد ارائه نماینـد. از نظر مـدیران این موضوع حائز اهمیت می باشـد، زیرا با گسترش مسـتمر WMS احتمـال تقلیـل ارتباطات شخصـی افراد بیشتر می شود. گرچه در شـرکت BTNI پـذیرفته شـده که رویکردهای تغیر مدیریت از طریق TQM و BPR با یکـدیگر متفاوت می باشـند، لیکن به هر دو این موضوعات بعنوان ابزاری جهت حصول پیشـرفت نگریسـته شده که می توانند بطور توأم بکار گرفته شوند و بعبارتی شـرکت مصمم است که از TQM و BPR بعنوان مکمل یکدیگر اسـتفاده نماید.نتیجه گیری اجرای پروژه WMS که در شرکت BTNI شروع شده مستلزم سرمـایه گـذاری عظیـم و تغییرات فرهنگی و سیاسـی می باشـد، لیکن ترکیب TQM با BPR بـاعث گردیـد که تغییرات بنیادی با سهولت بیشتری انجـام شود. علاوه بر این ، رونـد پیشـرفت های مرحله ای معمولاً توسط فازهایی از نوآوریهای بنیادی قطع می شود، بنابراین مـدیران و کارمندان BTNI بر این باورنـد که موج جدیـدی از تغییرات بنیادی قریب الوقوع می باشـد. دیـدگاه کلی و بلند مدت BTNI این است که شـرکت مـادر خود را به موفق ترین سازمـان مخـابراتی دنیـا تبـدیل نمایـد و هـدف استراتژیک بر مبنای داشـتن شـرکتی که دائماً در شـرایط تغییر باشـد طراحی گردیده که نهایتاً تعالی کاری از طریق پیشـرفت و نوآوری را بدنبال خواهد داشت.منبع:

TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. ۱۰, NO. ۱, ۱۹۹۹, ۳۷± ۴۵
لینک: http://www.sobhdam.com

سیستم های مدیریت کیفیت ابزارپزشکی

–الزامات ... Requirements

کلیه الزامات این استاندارد اختصاصی است

۱ دامنه کاربرد (Scope)

۱–۱ کلیات

این استاندارد بین المللی، الزامات(Requirements) یک سیستم مدیریت کیفیت را در مواردی مشخص می کند که سازمان به اثبات توانایی خود در ارایه ابزارهای پزشکی وخدمات مرتبط که بطور مستمر خواسته های مشتری و الزامات قانونی و مقرراتی مربوط به ابزارهای پزشکی وخدمات مرتبط را برآورده می نماید نیازدارد.

هدف اولیه این استاندارد بین المللی تسهیل نمودن هماهنگی های لازم الزامات ابزارپزشکی برای سیستم های مدیریت کیفیت می باشد. در نتیجه، برخی الزامات خاص برای ابزارهای پزشکی به این استاندارد اضافه وبرخی الزامات ایزو۹۰۰۱ که بعنوان الزامات قانونی ومقرراتی کاربرد ندارند حذف می شوند. بدلیل این گونه حذفیات، سازمان هایی که سیستم مدیریت کیفیت آنها با این استاندارد بین المللی انطباق دارد، نمی توانند انطباق سیستم خود را با ایزو۹۰۰۱ اعلام نمایند، مگراینکه سیستم مدیریت کیفیت آنها با تمامی الزامات ایزو ۹۰۰۱ تطابق داشته باشد. (به پیوست ب رجوع شود.)

۱–۲ کاربرد (Application)

کلیه الزامات این استاندارد اختصاصی بوده وبوسیله تمامی سازمان هایی که ابزارهای پزشکی تولیدمی کنند بدون توجه به نوع یااندازه سازمان قابل بکارگیری میباشد.چنانچه الزامات قانونی، اجازه استثناء نمودن (حذف) کنترل های طراحی وتکوین را بدهد (به بند ۷–۳ رجوع شود)، این مورد می تواند بعنوان توجیهی برای حذف آنها از سیستم مدیریت کیفیت بکار رود. این قوانین می توانند ترتیبات دیگری که باید در این سیستم مدیریت کیفیت اشاره شوند را ارائه دهد. حصول اطمینان از ادعای انطباق با این استاندارد بین المللی، با وجود حذف کنترل های طراحی وتکوین وظیفه سازمان می باشد. (به بند ۴–۲–۲ الف و ۷–۳ رجوع شود.)

هرگاه برخی الزامات بند ۷ این استاندارد بین المللی بدلیل ماهیت ابزار(ها) پزشکی که این سیستم مدیریت کیفیت برای آن استفاده شده، کاربرد نداشته باشد، سازمان نیازی به ذکر این الزامات در سیستم مدیریت کیفیت خود ندارد. (به بند ۴–۲–۲ الف رجوع شود.)

فرآیندهایی که دراین استاندارد بین المللی الزامی بوده، برای ابزار(ها) پزشکی مورد نظر کاربرد دارد و توسط سازمان بکار گرفته نمی شوند، جزء مسوولیت سازمان می باشند و باید درسیستم مدیریت کیفیت سازمان برای ذکر نشدن آنها دلیل موجه وجود داشته باشد. (به بند ۴–۱ الف رجوع شود.)

در این استاندارد بین المللی اصطلاح" درصورت مقتضی "بارها به کار رفته است. هرگاه یک الزام بوسیله این اصطلاح مطرح شود، فرض بر"مقتضی "بودن آن الزام می باشد، تا زمانیکه سازمان بتواند توجیهی برای عدم بکارگیری آن مدون نماید. هرالزامی که برای یکی از موارد زیر لازم باشد، بعنوان" مقتضی "درنظر گرفته می شود:

الف) برآورده نمودن الزامات مشخص شده ، توسط محصول و / یا

ب) انجام اقدام اصلاحی توسط سازمان

۲ مراجع الزامی (Normative references)

سندمرجعی که نام آن درزیرمی آید برای بکارگیری این استاندارد ضروری میباشد. در مورد مراجع تاریخ دار، فقط نسخه ذکرشده کاربرد دارد. برای مراجع روزآمد شده، آخرین نسخه مرجع (شامل هرگونه اصلاحات) معتبر است.

استاندارد ایزو ۹۰۰۰ – سال ۲۰۰۰ – سیستم های مدیریت کیفیت – مبانی و واژگان

۳ اصطلاحات و تعاریف (Terms and definitions)

در این استاندارد، اصطلاحات با تعاریف مذکور در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ، بعلاوه موارد زیر بکار رفته است.اصطلاحات زیر که در این ویرایش استاندارد ایزو ۱۳۴۸۵، برای تشریح زنجیره تامین (Supply chain) بکار گرفته شده، به منظور هماهنگی با واژگانی که اکنون بکار می رود { نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۶} تغییر یافته است.

مشتری	سازمان	تامین کننده
(Supplier)	(Organization)	(Customer)

در این استاندارد اصطلاح "سازمان " جایگزین اصطلاح "عرضه کننده" که قبلاً در استاندارد ایزو ۱۳۴۸۵ سال ۱۹۹۶ بکار رفته است شده و به واحدی اطلاق می گردد که این استاندارد در آن به کار گرفته می شود. همچنین اصطلاح " تامین کننده" نیز جایگزین اصطلاح " پیمانکار فرعی " شده است.در سر تا سر این استاندارد، هر گاه اصطلاح "محصول " بکار می رود، این اصطلاح می تواند به معنای خدمت نیز باشد.هرگاه الزامات" ابزارپزشکی "مطرح گردند، این الزامات همچنین می توانند جهت خدماتی که توسط سازمان ارائه می گردند نیز کاربرد داشته باشند.

تعاریف زیر عمومی هستند، و با مفاهیم مطرح شده در قوانین ملی کشورها ممکن است اندکی متفاوت بوده واولویت آنها تغییر یابد.

۳-۱ ابزارپزشکی کارگذاشتنی فعال (Active Implantable Medical device)

ابزار پزشکی فعال که به صورت کلی یا جزئی، از طریق جراحی در بدن انسان و یا با مداخله پزشکی در یکی از منافذ طبیعی انسان قرار داده می شود و پس از کار گذاشته شدن در بدن باقی می ماند.

۳-۲ ابزار پزشکی فعال (Active Medical device)

ابزار پزشکی که عملکرد آن وابسته به یک منبع انرژی الکتریکی یا هر منبع انرژی دیگر که منشاء آن غیر از نیروی تولید شده توسط بدن انسان یا جاذبه باشد.

۳-۳ هشدار توصیه ای (Advisory Notice)

هشدارهایی که سازمان پس از تحویل ابزار پزشکی، جهت ارائه اطلاعات تکمیلی یا اضافی و/ یا هشدار در مورد اعمالی که باید انجام بگیرد جهت موارد زیر صادر می کند:

- استفاده از ابزار پزشکی.
- تغییر و تبدیل ابزار پزشکی.
- بازگرداندن ابزار پزشکی به سازمانی که آنرا تأمین نموده است.
- انهدام ابزار پزشکی.

یادآوری- صدور هشدار توصیه ای ممکن است جهت انطباق با مقررات ملی یا منطقه ای نیز لازم باشد.

۳-۴ شکایت مشتری (Customer Complaint)

مکاتبات وتماس های کتبی، الکترونیکی یا شفاهی که نقائص مربوط به اصل و شناسایی، کیفیت، ماندگاری، قابلیت اعتماد، ایمنی یا عملکرد یک ابزار پزشکی که وارد بازار شده است را ارائه نماید.

۳-۵ ابزار پزشکی کارگذاشتنی (Implantable Medical device)

ابزار پزشکی که در موارد زیر بکار می رود:

- از طریق عمل جراحی، به طور کلی یا جزیی در داخل بدن انسان یا یکی از منافذ طبیعی وارد شود.

- ازطریق عمل جراحی، برای جایگزینی سطح پوششی یا سطح چشم بکار رود.

این ابزار می بایست حداقل ۳۰ روز در بدن باقی مانده، خروج آن منوط به عمل جراحی یا مداخله پزشکی می باشد.

یادآوری- این تعریف برای ابزار پزشکی کارگذاشتنی به غیر از ابزار پزشکی کارگذاشتنی فعال به کار میرود.

۳-۶ برچسب گذاری (Labeling)

موارد نوشته شده، چاپ شده یا طراحی شده که

- بر روی ابزار پزشکی یا هریک از اجزاء یا لفاف بسته بندی

- همراه ابزارپزشکی

و مربوط به شناسایی، توضیحات فنی وکاربرد ابزار پزشکی بجز مدارک حمل باشند.

۳-۷ ابزار پزشکی (Medical Device)

هرگونه وسائل، ادوات، دستگاه ها، ابزار، ماشین، تجهیز، قطعات کارگذاشتنی، معرف های تشخیصی، کالیبراتور، نرم افزار مواد و موارد مشابه ومرتبط که به تنهایی یا به صورت ترکیبی بکار رفته وبرای مصرف انسان جهت اهداف زیر استفاده دارد:

- تشخیص، پیشگیری، پایش، معالجه یا تسکین بیماری

- تشخیص، پایش، معالجه، تسکین یا ترمیم آسیب دیدگی

- تحقیق، جایگزینی، اصطلاح یا پشتیبانی ساختمان بدن(Anatomy) یا یک فرآیند فیزیولوژیک

- حمایت و نگهداری زندگی

- کنترل جنین

- ضدعفونی کردن ابزارپزشکی

- آماده نمودن اطلاعات برای مقاصد پزشکی بوسیله آزمایش تشخیصی نمونه های بدست آمده از بدن انسان و آن ابزارهایی که عملیات اصلی مورد نظر در داخل و خارج بدن انسان را از طریق وسایل و ابزارهای داروشناسی، ایمنی شناسی و متابولیک به انجام نمی رسانند. (اما این سه گروه ابزار به اثربخشی عملکرد ابزارها کمک می کنند.)

۳-۸ ابزار پزشکی استریل (Sterile Medical Device)

آن گروه ازابزارپزشکی که انتظار می رود الزامات سترونی (Sterility) را برآورده نمایند.

یادآوری- الزامات سترونی ابزارپزشکی ممکن است بر طبق قوانین ملی یا منطقه ای باشند.

*http://medicblog.blogfa.com/post-۸۱۴.aspx

سرنوشت بانک هادر گرو فیل کیفیت

حمیدرضا نعمتیان

چکیده رقابت برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات، سرنوشت همه صنایع و موسسات خدماتی را رقم می زند. تاکنون در مقالات متعددی به کیفیت محصولات و عوامل موثر بر آن اشاره شده اما کمتر به موسسات خدماتی پرداخته شده است. نظام بانکی دولتی ایران با بیش از ۱۷ هزار شعبه و ۱۶۰ هزار پرسنل به عنوان مراکز مالی که اکثر مردم با آنها سروکار دارند نیازمند تغیر نگرش در نحوه ارایه خدمات خود است. از طرف دیگر، حضور بانکهای خصوصی از یک طرف و زمزمه فعالیت بانکهای خارجی در ایران ضرورت توجه به فیل کیفیت را بیش از پیش عیان می سازد. در مثنوی معنوی شعری با موضوع اختلاف در چگونگی و شکل پیل وجود دارد. کم و بیش داستان آن را خوانده اید یا شنیده اید، داستان فیلی که در خانه ای تاریک بود و عده ای با لمس کردن هریک از اعضای بدن فیل، آن را به چیزی تشبیه می کردند، اما از شناسایی فیل به عنوان یک کل غافل بودند. کیفیت خدمات بانکی نیز نظیر فیل مثنوی دارای ابعاد مختلفی است. موسسات خدماتی (بخصوص بانک ها) برای بهبود کیفیت خدمات خود و کسب موفقیت در رقابت باید آنها را بشناسند. بانکداران حرفه‌ای،کیفیت خدمات خود را با تاکید بر چنین ابعادی بهبود می بخشند. مقدمهمسایلی نظیر مدیریت کیفیت جامع(TQM) ، بهبود مستمر، شش سیگما و...، همگی این مطالب تنها قسمتی از فیل کیفیت هستند و همگی کاملاً ـ با یکدیگر در ارتباط هستند اما نوعی جزئی نگری در آنها به چشم می خورد. تعدادی از مقالات تاکید دارند که تنها راه کسب مزیت رقابتی برای یک بانک، رضایت مشتریان است؛ عده ای بر این باورند که باید بر ارزش آفرینی برای مشتریان تاکید کرد؛ تعداد دیگری بر وفادارسازی مشتریان متمرکز شده اند؛ گروهی دیگر، در مقالات خود تاکید دارند که رضایت مشتریان بانکی و وفادارسازی این مشتریان کاملاً وابسته به ارزش آفرینی برای آنهاست. بحث فرعی در مورد هریک بیهوده است اگرچه همه موارد از اهمیت خاصی برخوردارند اما غرق شدن در ورطه هریک از موارد به تنهایی، مفهومی غیراز جزئی نگری نخواهد داشت که ماحصل آنها بهینه سازی جزیی(SUB OPTIMIZATION) خواهد بود که این مفهوم، امروزه در تفکر استراتژیک طرفداران چندان زیادی ندارد.

رضایت مشتریان، ارزش آفرینی برای مشتریان، وفادارسازی مشتریان همگی اعضای بدن فیل هستند که در کنار یکدیگر کیفیت خدمات بانکی را تشکیل می دهند. اینها نظیر برادرانی از یک خانواده هستند که تنها سن آنها با یکدیگر متفاوت است اما کیفیت نقش برادر بزرگتر را ایفا می کند. این نوشتار برآن است تا به کیفیت خدمات بانکی به عنوان رویکردی چندبعدی بپردازد و ابعاد کمتر شناخته شده را معرفی کند تا مدیران بانکها بـــه هنگام تصمیم گیری بتوانند از ابعاد مختلف در مورد تبعات تصمیمات خود، ارزیابیهای لازم را انجام دهند.

آیا موضوع اصلی شناسایی شده است؟تاکید بانک بر بهبود کیفیت به معنای تمرکز بر مشتریان خود است. تمرکز بیشتر بر مشتریان به معنای تاکید بیشتر روی کیفیت خدمات است. تعریفی که موسسه بین المللی استاندارد از کیفیت ارایه می دهد گویای این مطلب است: کلیه مشخصات یا ویژگیهایی که در محصول یا خدمت نهفته است تا از طریق آن بتوان رضایت مشتریان را جلب کرد (GRONROOS, ۲۰۰۱, P۱۰۰)

فقط هنگامی که اقدامات مربوط به کیفیت خدمات و تمرکز بر نیاز مشتریان در یک راستا قرار می گیرند سایر اجزا نیز به یکدیگر متصل می شوند. اجزایی نظیر سودآوری، رضایت مشتری، وفادارسازی، بهبود مستمر و... درواقع تاکنون تحقیقات جامعی بر روی ابعاد مختلف کیفیت خدمات بانکی صورت نگرفته است. شاید یکی از دلایل آن این موضوع باشد که عموماً هنوز بانکها موضوع اصلی را شناسایی نکرده اند و هنوز به سوالهای اساسی جواب واضحی نداده اند:

آیا واقعاً بین میزان رضایت مشتریان از خدمات بانک و سهم بازار آن بانک ارتباطی وجود دارد؟ چگونه می توان این ارتباط را برقرار ساخت؟ مشتریان حاضرند چه مبالغی بپردازند تا از خدمات یک بانک استفاده کنند؟ یک برنامه مناسب اندازه گیری رضایت مشتریان بانکی که در دوره های زمانی خاص انجام می پذیرد و هوشمندی استراتژیک لازم را برای بانکها ایجاد کند، واقعاً

به چه داده هـایی نیاز دارد تا بتوانـد اعتبار انـدازه گیری رضایت را افزایش دهـد؟ چگونه می توان این داده ها را به اطلاعات دست اول، مفیـد و سودآور تبـدیل کرد؟ چگـونه می توان از این اطلاعـات در برنـامه هـای اسـتراتژیـک اسـتفاده کرد؟ چگونه می توان استراتژیک فکر کرد و تصمیم استراتژیک گرفت؟ کاروایشی کاوا (KARU ISHIKAWA) معتقد است که در اغلب موارد، علل موجود در خطاهـای عملیـاتی که نهایتاً در ویژگیها و کیفیت محصولات منعکس می شود را می توان منتسب به این عوامل دانست: الف) مواد اولیه ب) روش کار ج) نیروی انسانی د) ماشین آلات و تجهیزات ها) اشخاص

البته بایـد بـدانیم کـه اشـتباهات اغلب پی در پی انـد یعنی یـک مشـکل بـه مشـکلی دیگر در طبقـه متفـاوت منجر می شـود (LOVELOCK&WRIGHT, ۱۹۹۹, P۵۲) امـا برای انطبـاق این نظریه بـا ساختـار فراینـد ارایه خـدمات بانکی به مشتریان لازم است تا تصمیمات دیگری نیز به آن اضافه شود. توجه به فرایندهای بانکی، اشخاص را به دو طبقه اشخاص جلو پیشخوان و اشخاص پشت پیشـخوان تقسـیم می کنیم. بر مبنـای ایــن طبقه بنـدی می توان نشان داد که اغلب، مشـکلات خـدمت جلو پیشـخوان به طور بلاواسطه توسط مشتریان تجربه می شود در حالی که نقصهای پشت پیشخوان به طور غیرمستقیم ظاهر می شوند. اما هنوز طبقه بندی صورت گرفته کامل نشـده است چون اطلاعات در خـدمات بانکی نقش مهمی را ایفا می کنـد. بنابراین، عامل اطلاعات نیز به طبقه بندی پنج گانه ایشـی کاوا اضافه می شود. در ساده ترین حالت اشـتباه مشتری بانکی در تکمیل فرمها به شـکل مسـتقیم به عدم ارایه اطلاعات مناسب به او توسط کارکنان بانک مربوط می شود. عامل مشارکت مشتری نیز در فراینـد خـدمت نقش فزاینده ای ایفا می کنند. بیشتر مشتریانی که متوسط حضور آنها نسبت به سایر مشتریان در شـعبه بانك بالاست به شكل فعال در عملیات جلو پیشخوان بانکها در گیر می شونـد. بنابراین، اگر آنها نیز نقش خود را به خوبی ایفا نکنند، بهره وری خدمات کاهش یافته و مشـکلات کیفیتی برای سـایر مشتریـان ایجاد می شود. اگر یک مشتری به طور متوسط ۱۰ دقیقه انتظـار برای انجـام امور بانکی خود را مناسب ارزیابی کنـد آنگـاه در صـورتی که این زمـان به ۳۰ دقیقه برسـد نارضـایتی برای مشتری ایجـاد خواهـد شـد. اما اگر بانکها بخواهنـد دلایل احتمالی این انتظار بیش از حد را بررسی کنند از چه ابزاری استفاده می کنند؟ آیا اصولاً متد خاصی برای بررسی وجود دارد؟

شکل یک که از نمودار علت و معلول یا اسـتخوان ماهی کاروایشـی کاوا اقتباس شـده است دلایل احتمالی تاخیر بیش از حد انتظار مشتـــری هنگام حضور در شعبه را نمایش می دهد.

نمودار علت و معلول می توانـد نقش راهنما برای تحلیلهای تخصصـی و توسـعه دانش فنی شـعبه های بانکها داشـته باشـد. اما مهمتر آنکه برای تهیه نمودار بانکهـا، نـاگزیر به جمع آوری اطلاعـات جامع خواهنـد بود پس طراحی این نمودار گامی است به سوی تهیه اطلاعات وسیع و کافی به نحوی که همواره آخرین اطلاعات در اختیار کارکنان بانك قرار گیرد. به تدریج که نمودار کامل تر می شود نقـاط قوت و ضـعف بیشتری از عملکرد شـعب بانـك نمایان می شود و از این طریق به دانش و اطلاعات مربوط به فیل کیفیت افزوده می شود. همان طور که از شـکل یک پیـداست گاهی بروز یك مشـکل تنها یك دلیل ساده ندارد و ممکن است مشـکلات، ناشی از دلایل متعددی باشند.

هزینه نگهـداری فیل کیفیت چقـدر است؟پس از آنکه همه دلایل بروز یك مشـکل کیفیت شـناسایی شدنـد نوبت آن می رسـد که دربـاره رفع این مشـکلات تصـمیماتی گرفته شونـد. امـا از آنجا که طراحی و اجرای بسـیاری از راهبردهای افزایش کیفیت خـدمات بانکی گران و پرهزینه هستند. بنابراین، بانکها نیاز دارنـد تا تعیین کنند کدام یك از تلاشـهای بهبود کیفیت بیشترین بازگشت مالی را در برخواهـد داشت. هر بانـك به عنوان یـك بنگاه اقتصادی ناگزیر به بررسـی بازده کیفیت راهبردهای خود است. امروزه بانکها رقابت پردامنه و وسیعی را با یکدیگر آغاز کرده اند.

برخی از بانکهـا بر افزایش نرخ سود سپرده هـای خــــود تبلیغ می کننـد تعـدادی به حسابجاری مشتریان سود می پردازنـد، گروهی

دستگاههای پیشرفته ارایه خدمات بانکی را در تبلیغات خود معـرفی می کنند که برسرعت ارایه خدمات تاکید دارد و برخی ارایه تسهیلات (وام در زمان کمتر و با مبلغ بیشتر (به تبع آن سود بیشتر) را عامل تمایز خود نسبت به سایر بانکها می دانند. اما آیا این بانکها می دانند که رفع چه معایبی از کیفیت بعداً بهترین بازده را برای آنها خواهد داشت؟ بررسی شکایات مشتریان نشان می دهد که برخی معایب کیفیت برای مشتریان از سایر معایب مهمتر است. اما به همان نسبت اصلاح برخی معایب نسبت به دیگری هزینه های مالی بیشتری را بر بانک تحمیل می کند.

بنابراین، تنها با داشتن سود ناخالص به عنوان متغیر وابسته نمی توان اثر بهبود کیفیت در شعبه را سنجید. مگر اینکه اثرات همزمان (مثبت، منفی) کیفیت خدمات، مخارج و سرمایه گذاریهای مربوطه بر سودآوری شعبه، سنجیده شود. این روش مبتنی بر سرمـــایه گذاری، بازده کیفیت (RETRUN ON QUALITY) نامیده می شود. روش بازگشت کیفیت که درسال ۱۹۹۵ توسط راست(RUST) مطرح شد مدل های مختلف هزینه و منفعت را برای سرمایه گذاری بر روی کیفیت مطرح کرد (RUST, ۱۹۹۵, P۱۲) . بر مبنای نظرات راست تنها کسب رضایت مشتریان را نمی توان به عنوان ضامن بی قید و شرط سودآوری سازمانهای خدماتی مطرح ساخت(RUST, ۱۹۹۵, P۱۴). کیفیت خدمات نیز به تنهایی ضامن سودآوری بانکها نیست. این به معنای آن نیست که کیفیت موضوع بی اهمیتی است یا اصلاً نباید به کیفیت خدمات توجه کرد بلکه به معنای شناخت رابطه دقیق بین کیفیت و سودآوری است. بازگشت کیفیت (R.O.Q) به بانکها نشان می دهد که چگونه می توان در مورد نحوه اجرای برنامه های بهبود کیفیت خدمات بانکی ارزیابی موثری صورت داد(KAMAKURA, ۲۰۰۴, P۳). این روش اثرات تصمیمات کیفیت بر روی سطوح پایین تر فعالیت بانکها یعنی شعبه های بانک را نمایان می سازد.

آیا شمع در دست مشتری است؟در واقع شمعی که در دستان مشتری است و به روشنی قابل رویت است همان خدمتی است که مشتری از بانک دریافت می کند. بنابراین، برای مدیریت خدمات بانکی گام اول شناسایی تفاوت عمده بین سه گروه از خدمات اصلی بانکهاست. این سه گروه عبارتند از: ۱ – جوهره یا هسته اصلی خدمت ۲ – خدمات تسهیل کننــده (تسهیلی) ۳ – خدمات حمـــایت‌کننده (حمایتی)(GRONROOS, ۲۰۰۱, P۱۶۷) .

جوهره یا هسته اصلی خدمت: جوهره خدمت دلیل اصلی وجود یک بانک در بازار خدمات مالی و بانکی است. این دلیل اصلی همان انجام امور بانکی و مالی مشتریان است این جوهره از هر فعالیت خدماتی به فعالیت خدماتی دیگر متفاوت است، مثلاً در فعالیت خطوط هواپیمایی، حمل و نقل به عنوان جوهره اصلی خدمت معرفی می شود. بنابراین، یک بانک بدون ارتباط با امور پولی و مالی مشتریان دیگر بانک نیست البته ممکن است یک فعالیت دارای چندین جوهره اصلی خدمت باشد. مثلاً یک بانک علاوه بر فعالیتهای پولی و مالی می تواند زمینه های لازم برای استفاده مشتریان از خدمات بانکداری مجازی (VIRTUAL BANKING) را فراهم سازد. فعالیتهایی نظیر گسترش امکان استفاده مشتریان از خدمات دستگاههای خودپرداز یا گسترش پایانه های فروش و یااستفاده مشتریان از فناوری اطلاعات برای انجام امور بانکی یا بانکداری اینترنتی(ESSINGER, ۱۹۹۹, P۳) در عین حال برای خطوط هواپیمایی نیز می توان جوهره اصلی دیگری برشمرد. مثلاً حمل ونقل مسافران در مسافتهای طولانی و حمل و نقل بار به اقصی نقاط جهان امروزه اکثر موسسات خدماتی، نیازهای اساسی مشتریان خود را با ارائه تعریفی از جوهره خدمت تامین می کنند.

مثال بارز این مطلب کارخانه های تولید گوشی تلفن همراه هستند که رقابت بسیار فشرده ای با یکدیگر دارند. در یکی از این شرکتها جوهره اصلی خدمت عبارتست از: ایجاد ارتباط مخابراتی بی سیم بین عامه مردم به علاوه ایجاد امکان ارتباط از طریق پست الکترونیک به وسیله گوشی تلفنی». تعیین جوهره یا هسته اصلی خدمات برای هر بانک به عنوان اولین گام در جهت بازکردن چتر استراتژیک اقدامات و تصمیمات کیفیت تلقی می شود.

خدمات تسهیل کننده (تسهیلی): برای آنکه امکان استفاده از جوهره اصلی خدمات بانکی مهیا شود، لازم است تا خدمات اضافی عرضه شوند. خدمات مربوط به کنترل مسافران و زمانبندی حرکت (CHECK – IN) به عنوان خدمات تسهیلی برای حمل و نقل بار و مسافر از طریق خطوط هواپیمایی مورد استفاده قرار می گیرد.

برای خدمات بانکی نیز بانکها نیازمندند که فضایی ایجاد کنند تا مشتریان امکان استفاده از خدمت اصلی بانک را داشته باشند. در این قسمت معمولاً ـ خطایی در معرفی خدمات تسهیلی اتفاق می افتد. برخی از نظریه پردازان کیفیت خدمات بانکی(B.S.Q) دستگاهها و تجهیزات و حتی ساختمان شعبه ها را خدمات تسهیلی در نظر می گیرند در صورتی که خدمات تسهیلی امکان استفاده از خدمات را فراهم می آورند و بیشتر یک نوع تصمیم گیری در مورد انتخاب ابزارها، مکان و قطعات و تجهیزات است اما خود تجهیزات نیست چرا که ابزارها، مکانها و تجهیزات همگی جزء منابع تولید محسوب می شوند، اگرچه در حال حاضر امکان استفاده از جوهره خدمات بانکی در شعبه بانکها به وجود آمده است. اما پافشاری و تعصب برروی این کانال خاص، بانکها را دچار اینرسی استراتژیک می سازد.

برمبنای این اینرسی مدیران بانکها هنوز هم بر افتتاح شعبه های بانک و گسترش فیزیکی کانال های توزیع خدمات خود تاکید دارند. این اینرسی زمانی پدیدار می شود که مدیران فکر می کنند روشهای قدیمی هنوز هم بازدهی دارند. اگر خدمات تسهیلی وجود نداشته باشند جوهره اصلی خدمات توسط مشتریان قابل مصرف نخواهد بود. بنابراین، بانکها مجبورند تا در ارتباط با انتخاب نوع خدمات تسهیلی خود تصمیم بگیرند. بنابراین، برای قابل مصرف کردن خدمات بانکی تنها یک گزینه خاص (شعبه های فیزیکی) وجود ندارد بلکه شقوق مختلفی فراروی مدیران خواهد بود. بدیهی است که انتخاب هریک از گزینه ها نیازمند یک تصمیم مدیریتی است و هریک از تصمیمات نیز اثرات مثبت و منفی بر سودآوری بانک خواهند داشت.

خدمات حمایت کننده (حمایتی): این خدمات نیز نظیر خدمات تسهیلی نوعی خدمات اضافی تلقی می شوند که سایر عملیات بانک را تکمیل می کند. خدمات حمایتی استفاده از جوهره اصلی خدمات را تسهیل نمی کند بلکه ارزش استفاده از خدمت را افزایش می دهد و خدمت یک بانک را نسبت به بانکهای رقیب متمایز می سازد. در مثال گوشی های تلفن همراه، بازیهایی که برای پرکردن اوقات فراغت کاربران روی گوشی ها نصب شده، صفحه رنگی گوشی یا فرکانس های خاصی که از گوشی ها ساطع می شود و حشرات را دور مـی کند به عنوان خدمات حمایتی برای متمایز ساختن محصول یا خدمت اصلی از سایر محصـولات رقیب مورد استفاده قرار می گیرد. (PETER & OLSON, ۱۹۹۹, P۱۲۰) در حرفه بانکداری نیز از این خدمات می توان استفاده کرد. از نقطه نظر مدیریتی نبود خدمات تسهیلی به معنای استفاده نکردن مشتری از خدمات بانک است. مثلاً تصور کنید بانکی خدمات مالی و پولی ارایه می کند اما هیچ نوع کانال دسترسی به خدمات توسط این بانک به مشتریان معرفی نمی شود اما در صورت نبود خدمات حمایت کننده بانک می تواند به فعالیت خود ادامه دهد اما هیچ وجه تمایزی نسبت به رقبا ندارد. تمام فعالیتهایی که بانکها برای ایجاد جایگاه در ذهن مشتریان خود انجام می دهند امروزه بر غنی ساختن خدمات حمایتی متمرکز شده است. سوال اصلی که در این قسمت مطرح می شود واغلب بانکها به دنبال پاسخی مقتضی برای آن هستند این سوال است که چگونه می توان ارزش بیشتری در خدمات بانکی ایجاد کرد؟

شعله شمع را تقویت کنید: فرایند خدمت که همان تعامل بین بانک – مشتری است از راههای مختلفی توسط مشتری ادراک می شود که از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت است. اما همه موقعیتها در سه ویژگی اصلی مشترک هستند. این ویژگیها عبارتند از: الف – نحوه و میزان دسترسی به خدمات ب – کیفیت تعامل و ارتباط مشتری پ – میزان مشارکت مشتری در فرایند خدمت.. (PETER & OLSON, ۱۹۹۹, P ۱۳۵) این سه ویژگی مستقیماً باانتفاع مشتری سروکار دارد و مشتری به شدت به دنبال ارزیابی این سه عنصر در بسته ارزشی (VALUE PACKEGE)ذهن خود است. در تمام خدمات بانکی نیز نوع ارزیابی مشتری از خدمت

اولیه ارایه شده توسط بانک به شدت وابسته به این سه ویژگی است، شکل ۲ که آن را چتر مفهومی خدمت می نامیم ارتباط این سه ویژگی را با انواع عملیات مربوط به بهبود کیفیت خدمات بانکی نشان می دهد.

براساس این چتر هر چقدر به پایین نمودار نزدیکتر می شویم کیفیت خدماتی رنگ عملیاتی تری به خود می گیرد آن چنان که برای هر یک از ویژگیهای سه گانه می توان N,Mیا P اقدام ممکن برشمرد.

اقدامات انجام گرفته در هر بانک نقطه تمایز کیفیت خدمات با بانک دیگر است. تعدادی از اقداماتی که برروی هریک از ویژگیهای سه گانه می توان انجام داد عبارتند از: ۱ – میزان دسترسی مشتریان به خدمت تعداد پرسنل شعبه، تعداد باجه های ارائه خدمات در شعبه سطح مهارت کارکنان شعبه ساعت فعالیت شعبه موقعیت مکانی شعبه (نزدیکی شعبه به محل مشتری) ظاهر و نمای داخلی و خارجی شعبه تجهیزات و ادوات موجود در شعبه طراحی فرمهای مخصوص عملیات بانکی ۲ – کیفیت تعامل یا مراوده مشتری اطلاعاتی که توسط پرسنل شعبه – رسانه ها – سایر مشتریان به هر مشتری ارایه می شود.

میزان دسترسی به سایر خطوط اطلاع رسانی شعبه (تلفن، فکس، سایت) ابزارهای در اختیار مشتری برای استفاده از خدمت (میز تکمیل فرم، سیستم نوبت دهی) منابع فیزیکی نظیر وضعیت بروشورهای اطلاع رسانی، سالن انتظار مشتری ۳ – میزان مشارکت مشتری دانش مورد نیاز در نزد مشتری برای استفاده از تجهیزات و دستگاهها کاربر آسان بودن تجهیزات میزان مشارکت مشتری (هنگام طراحی خدمت – هنگام استفاده از خدمت) میزان آگاهی مشتری از نقش خود در تکمیل فرایند خدمت.

همانگونه که ملاحظه می شود سرفصل اقدامات عموماً برای بانکها یکسان است اما نوع اقدامی که در هریک از موارد مطرح شده انجام می شود وجه تمایز فعالیتهای کیفیت در بانکهاست. مثلاً ممکن است بانکX برای بهبود میزان دسترسی مشتریان به خدمت تصمیم بگیرد، تعداد پرسنل شعبه و تعداد باجه ها را افزایش دهد اما بانک Y ساعات فعالیت شعبه های خود را افزایش می دهد چون مدیران این بانکها معتقدند که متوسط تعداد مشتریانی که در هر ساعت در شعبه حاضر می شوند زیاد است یا ساعت فعالیتهای بانکی مشتریان با ساعت فعالیت شعبه منطبق نیست. جدای از اینکه هرکدام از دو بانک چه تصمیمی بگیرند هزینه بر بودن هر دو تصمیم به روشنی قابل درک است. اما بانکها عموماً در مورد مقایسه هزینه ای این اقدامات و تاثیر این هزینه ها بر سودآوری هر شعبه تحلیلهای دقیقی در دست ندارند.

در دام مدیریت استراتژیک گرفتار نشوید: هیچ بانکی دارای منابع محدود نیست بنابراین، در انتخاب استراتژی های رقابتی با سایر بانکها، همواره محدودیت منابع یکی از مشکلات است که بانکها با آن دست به گریبان هستند. حال فرض کنید یک بانک یا بانکی دیگر وارد رقابت شدید در مورد کسب سهم بیشتری از بازار یک یا چند خدمت خاص می شود. رقابت، فشار مالی برروی بانک را افزایش می دهد و بدون دخیل کردن تاثیرات فناوری (بافرض ثابت بودن هزینه فناوری برای هر دو بانک) یکی از بانکها تصمیم می گیرد مکانیزاسیون را افزایش دهد و برای مشتریان زمان بیشتری صرف کند به موازات آن نیروی جدیدی استخدام نکند و پرسنل شعبه های خود را ترغیب به چند پیشگی می کنند و ساعات بیشتری برای فعالیت شعبه در روز درنظر می گیرد. عموماً در کارخانجاتی که محصولاتی تولید می کنند چنین تصمیمات استراتژیک ممکن است کارایی تولید را افزایش و هزینه ها را کاهش دهد و تغییرات محسوسی بر روی خروجی ها ایجاد کند حتی کیفیت فرایند تولید را بالا ببرد. در مورد بانکها نیز ممکن است اثرات پیش گفته حادث شوند ولی ممکن است هیچ کدام از موارد ذکر شده اتفاق نیفتد. شکل ۳ بیانگر سلسله پیامدهایی است که دام مدیریت استراتژیک ممکن است برای ی بانک ایجاد کند.

برای روشن شدن موضوع ابتدا به ذکر مثالی می پردازیم: مدیران یا مالکان رستورانها در اغلب موارد خواهان آن هستند که

هزینه های تمام شده مربوط به تهیه خوراکی ها و غذاهای رستوران کاهش یابد، بدون آنکه توجهی به مشتری شده باشد. از طرف دیگر، مشتریان این رستورانها به طور طبیعی متقاضی مصرف یک خوراکی با کیفیت و استفاده از خدمات رستوران در شان خود هستند. در این موقعیت هزینه ها جای ارائه ارزش به مشتری را می گیرند». درمورد بانکها نیز وضع تقریباً به همین منوال است. اجازه بدهید یک سناریوی فرضی از اقدامات بانک را مرور کنیم. تصمیمات مدیران بانکها که در ارتباط با فرایند تولید و ارائه خدمت اتخاذ می شود به شکلی موثر در کارایی داخلی بانک موثر است کارایی داخلی عبارت است از میزان بهره وری کارکنان و بهره وری سرمایه تخصیص یافته برای عملی ساختن برنامه های کیفیت. ازطرفی بانکها با تعداد زیاد مشتریان در شعبه های خود مواجه هستند و از سوی دیگر قوانین محدودکننده جلو جذب کارکنان بیشتر را می گیرد و درهمین حال هزینه های مربوط به رقابت آن چنان بر پورتفوی بانکها فشار می آورد که بانکها حاضرند شعبه ها با همان نیروی ناکافی به فعالیت خود ادامه دهند. اما تصمیم مدیریت بانک بر افزایش بهره وری تمرکز دارد. این تصمیم که برای بهبود کارایی داخلی اتخاذ شده در اغلب موارد اثری منفی بر روی کیفیت خارجی خدمات دارد. هریک از کارکنان بانک به دلیل فشارهای ایجاد شده زمان کمتری را برای هر مشتری صرف می کنند و توجه کمتری به امور مشتریان نشان می دهند و رفع مشکلات مشتریان دیگر کانون توجه کارکنان قرار نمی گیرد. (اتفاق دقیقاً مغایر با شاخصهای کیفیت خدمات: سرو کوال) پس بدیهی است که زمان انتظار مشتری در شعبه افزایش می یابد و تمرکز کارکنان برای رفع مشکلات مشتریان کاهش می یابد و نهایتاً کیفیت ارائه خدمات افت می کند. حال، گزینه ای دیگر فراروی مدیران قرار می گیرد که لاجرم آن را انتخاب می کنند این گزینه جایگزینی ماشین به جای انسان است. یعنی استفاده از فناوری جدید در ارایه خدمات بانکی آن چنان که مشتری نیازی به حضور در شعبه نداشته باشد و حجم فعالیتهای مشتری که ناشی از حضور فیزیکی مشتریان در شعبه های بانک است کاهش یابد. سپس بانکها بر روی (IT) تبلیغات وسیعی می کنند که واضح است، پیامد آن مخارج سنگین استقرار سیستم و هزینه تبلیغات خواهدبود (ESSINGER, ۱۹۹۹, P, ۱۳۱) . البته ممکن است در برخی موارد فناوری اطلاعات به کمک مدیران بیاید و کیفیت خدمات را بهبود دهد اما در بیشتر موارد تغییراتی نامطلوب در فرایند ادراک کیفیت توسط مشتریان بجای می گذارد. چون مدیران از این نکته غافل بوده اند که مشتریان، تضمینی به پذیرش سیستم جدید به بانکها نداده اند و عموماً مشتریان هنوز آمادگی مصرف چنین خدماتی را ندارند یا اینکه مشتریان آموزشهای لازم برای استفاده از چنین خدماتی را ندیده اند (PETER&OLSON, ۱۹۹۹, P ۱۳۵) و انگیزه موردنیاز برای استفاده از خدمات جدید را ندارند تمام این موارد با فرض این موضوع است که سایر نهادهای ذیربط بسترهای لازم برای گسترش این خدمات را فراهم کرده باشد (نظیر بسترهای مخابراتی یا قوانین تجارت الکترونیک). برای مدیرانی که به خوبی فرایند تغییر رفتارها را می شناسند حدس عواقب بعدی چندان مشکل نخواهدبود.

نکته قابل ذکر آن است که هنگامی که صحبت از تنزل کیفیت خدمات به میان می آید منظور، کیفیت فنی (TECHNICAL QUALITY) خدمات نیست بلکه مراد از کیفیت، کیفیت کارکردی است که دچار افت محسوسی می شود. چرا که خصوصیات و ویژگیهای گنجانده شده در خدمت تغییر نمی یابد بلکه نحوه ارائه خدمت دچار تغییرات زیادی می شود اگر مشتریان ناراضی شوند. ممکن است نارضایتی خود را به کارکنان یا به سایر مشتریان حاضر در شعبه ابراز کنند پس کارکنان شعبه به طور روزمره با چنین مشتریانی برخورد دارند و بازخور تصمیمات مدیران را به وضوح در شعبه لمس می کنند بنابراین، این تصمیمات به اقدامات ضدانگیزشی در شعبه ها منجر خواهدشد یعنی جایی که مشتریان بانک در آن حضور دارند (مشتریان خارجی و مشتریان داخلی) نهایتاً تصمیمات ناکارآمد فضای کاری وخیمی برای مشتریان داخل شعبه ایجاد خواهدکرد.

در این مرحله کیفیت کارکردی خدمات به سوی وخیم شدن سوق پیدا می کند ودرنتیجه انگیزه کارکنان کاهش پیدا کرده و مشتریان ناراضی هستند. چون به حضور آنها در شعبه توجهی نمی شود زمان معطلی آنها زیاد است و حتی عده ای معتقدند که

زمان کمی صرف هر مشتری می شود. در این مرحله مدیران تصمیماتی اتخاذ می کنند. این تصمیمات کوتاه و واضح است، «حفظ مشتریان فعلی در بانک» امـا غفلت بزرگ زمان روی می دهد که مشتریان قدیمی و وفادار بانک نیز افت کیفیت را به روشنی مشاهده کرده اند و دیگر تلاشهای مرسوم بازاریابی و تبلیغات سنگین که حاکی از وعده های گوناگون بانک به مشتریان است پاسخ درخور توجهی به بهبود وضعیت فعلی نخواهد داد و مشتریان تازه وارد نیز به محض مشاهده کوچکترین نارضایتی ناشی از عدم تعهد بانک به وعده های تبلیغاتی خود، بانک را ترک خواهندکرد یا مراودات با بانک را به حداقل میزان ممکن کاهش خواهند داد. درهمین زمان وجهه و اعتبار نام بانک نیز تغییر می کند و کاهش کیفیت ادراک شده توسط مشتری و وعده و وعیدهای غیرواقعی به مشتریـــان که در فعالیتهای بازاریابی انجام می پذیرد، اثری منفی بر اعتبار بانک نزد مشتریان قدیمی بانک خواهد داشت. تبلیغات شفاهی (WORD OF MOUTH) منفی علیه وجهه بانک صورت می گیرد و بر تصمیمات خرید مشتریان موثر خواهد بود عاقبت این سناریوی فرضی چیزی نیست جز خسارتی عمده بر منابع بانک و نام و اعتبار بانک که برای ترمیم آن منابع عظیم هزینه می شود و فعالیتهای مضاعف بسیاری باید صورت پذیرد اما دربار دوم باید از گرفتار شدن در دور باطل یا دام مدیریت استراتژیک دوری کرد.

معادله ای غیرمتعارف از سودآوری تعریف کنید: تصمیمات مدیران اثرات مختلفی بر درآمد و هزینه های بانک خواهد داشت. تعدادی از تصمیمات درآمدزا هستند برخی صرفاً هزینه زا و گروهی اثری دوگانه بر درآمدها و هزینه ها دارند (KAMAKURA, P۶ ۲۰۰۴). مثلاً ـ انجام هر تراکنش بانکی ازطریق نیـــروی انسانی در شعبه های بانک به طور متوسط ۸ برابر بیشتر از انجام هر معامله از طریق دستگاههای ATM هزینه می برد (ESSINGER, ۱۹۹۹, ۱۶۷). بنابراین نصب چنین دستگاههایی از لحاظ تئوری اثری مثبت بر معادله متعارف سود یعنی هزینه – درآمد = سود خواهد داشت.

عموماً از چنین معادلاتی در فعالیتهای تولیدی محصولات و کالاهای فیزیکی استفاده می کنند همان طور که قبلاً نیز گفته شد ممکن است بهره وری افزایش یابد و هزینه ها کاهش یابد و نهایتاً اثری مثبت بر سودآوری شرکت داشته باشد. اما درمورد خدمات بانکی وضع به گونه ای دیگر است. مشتری ها در فرایند خدمت اثری غیرقابل انکار دارند بنابراین، منابع مصرف شده و فعالیتهای مختلف انجام گرفته در بانکها که متمرکز بر موضوع کیفیت بوده است. تاثیر بسزایی بر خریدهای آتی و رفتار مشتریان دارد. فعالیتهای مرسوم بازاریابی نیز که از لحظه طراحی خدمات آغاز و فروش پیشبردی، فروش شخصی، توانائیهای ارتباطی کارکنان و تبلیغات را دربرمی گیرد می توانند از لحاظ کارکردی درآمدزا باشند. بنابراین، اثر همزمانی بر سودآوری و درآمدزایی دارند اما بر روی هزینه های اجرایی نیز موثر هستند. همان طور که مشاهده می شود معادل متعارف ساده سودآوری نمی تواند اثرات متقابل کارایی داخلی و خارجی را نمایش دهد.

نتیجه گیریاین نوشتار سعی بر آن داشت تا با تفسیر ارتباط منطقـــــی بین سه عنصر مهم سرمایه گذاری بر روی کیفیت خدمات بانکها، کیفیت ادراک شده خدمات و سودآوری، ابعاد ناشناخته کیفیت را معرفی کند.تمام مطالبی که در این مقاله ارائه شده است، تنها بخشی از زنجیره خدمت – سودآوری در خدمات بانکی است. هدف این زنجیره مرتبط ساختن ماهیت خدمات، ارزیابیهای مشتریان و کارکنان از خدمت و سودآوری است. این متن نیز به دنبال معرفی چارچوبی یکپارچه بود تا چگونگی سرمایه گذاری بانکی بر مقوله کیفیت تشریح و سازوکاری معرفی شود که ازطریق آن بتوان عملیات ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان را به سرمایه گذاریهای سودآور در بانک مرتبط ساخت. در این زنجیره تمرکز استراتژیک بر متصل ساختن سودآوری به وسیله تخصیص بهینه منابع بانک بر کیفیت ادراک شده خدمات است. اگرچه کیفیت خدمات می تواند درآمدزا باشد ولی به همان نسبت سودآوری بانکی ناشی از افزایش هزینه های کیفیت ممکن است کاهش یابد. بنابراین، بانکها باید به دنبال تغییر رفتار مشتریان خود به گونه ای باشند تا بتوانند هزینه های نهایی بهبود کیفیت را کاهش دهند. تمام مطالب مطرح شده تابعی از تصمیمات مدیران

بانکها است. تصمیماتی که می توانند درآمدزا باشند یا فقط هزینه بر باشند. تصمیماتی که به سودآوری بانک منتهـــی می شود یا خساراتی شدید بر منابع بانکها وارد می سازد.

منابع و ماخذ۱ – مثنوی معنوی.
۲ – PETER. G & OLSON. C,"CONSUMER BEHAVIOR AND MARKETING STRATEGY", MC GRAW – HILL, ۱۹۹۹.۳ – LOVELOCK, C & WRIGHT.L, "PRINCIPLES OF SERVICE MARKETING AND MANAGEMENT," PRENTICE HALL, ۱۹۹۹.۴ – ESSINGER, "THE VIRTUAL BANKING REVOLUTION" THOMSON, ۱۹۹۹.۵ – RUST, ZAHORIK & KEINING HAM, "RETURN ON QUALITY," IRWIN, ۱۹۹۵.۶ – KAMAKURA & MITTAL & ROSA, "ASSESSING THE SERVICE – PROFIT CHAIN" ۲۰۰۴, NORTH CANADIAN UNIVERSITY.۷ – GRONROOS, "SERVICE MANAGEMENT & MARKETING", WILLEY, ۲۰۰۱.

حمیدرضا نعمتیان: کارشناس مرکز تحقیق و توسعه بانک کشاورزی

*تدبیر

نخستین گام در مسیر دستیابی به تعالی در کیفیت و بهره‌وری

ایثار باتمان‌قلیچ [۱]

چکیده: هر سال واژه‌های جدیدی در عرصه کیفیت و بهره‌وری متولد می‌شوند واژه‌هایی که برخی اشاره به بنیان‌های این علم داشته و برخی صرفا پرطمطراق و دهان پرکن، جنبه تبلیغاتی برای شرکتهای مشاوره مدیریت دارند.
در این بین اغلب مـدیران ایرانی، غافل از تقدم/تاخر و چیستی این سیستـم‌های مدیریتی، یکی را برای دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر بر می‌گزینند تا شاید وصال مقصود حاصل شود! در این مقاله سعی خواهد شد اولین و مهم‌ترین گام در این مسیر از نظر اساتید مـدیریت معرفی گردد.لغـات کلیـدی: سیســتم‌های برتر کیفیـت و بهره‌وری، بهبـود مســتمر، تولیــد بهنگــام، تولیــد نــاب، نظام پیشنهادها Keywords: excellence in quality & productivity, continuous improvement, JIT, lean thinking, suggestions system مقدمه:شناسایی و حذف همه فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش ارزش افزوده سایر فعالیت‌هـا از مرحله تهیه مواد اولیه تـا تولیـد و نهایتـا فروش، هـدف غـایی تمـامی سیسـتم‌های ارتقـاء کیفیت و بهره‌وری شامل تولید بهنگام، تولید کاملا بی نقص، تولید ناب و... می‌باشد ولی برخی از سازمان‌ها ابزار اصـلی برای دستیابی به این هدف را گم کرده و سر از ناکجاآبـاد در می‌آورنـد.برای مثـال در اجرای تولیـد بهنگـام یکی از اهـداف مهم، حـذف همه موجودی‌های مواد اولیه، نیمه ساخته و محصول می‌باشـد. موجودی‌هایی که قسـمت اعظم آن به خـاطر ناکارآمـدی زنجیره تولیـد نگهـداری می‌شونـد. مثلا ذخیره اطمینان(safety stock) مواد اولیه به خـاطر احتمـال تـاخیر در دریافت مواد اولیه در نظر گرفته شـده است که مسلما اگر تامین کننده (Supplier)از قـابلیت اطمینـان بالا‌یی برخوردار باشـد به طوری که احتمـال تـاخیرش به صـفر میل کنـد نگهـداری ذخیره اطمینان مواد اولیه، عقلایی و به صـرفه نخواهد بود.یا به خاطر احتمال خرابی ناگهانی هر یک از دسـتگاه‌های خط تولید که منجر به توقف تولیـد خواهـد شـد اقـدام به نگهـداری موجودی نیمه سـاخته از محصول هر یـک از دسـتگاه‌ها می‌گردد. همین طور به خاطر ناکارآمـدی واحـد فروش در پیش بینی تقاضـای بـازار، موجـودی کالا‌ی سـاخته شـده در انبـار نگهـداری می‌شود.در اجرای تولید بهنگـام، گام به گام اقـدام به حـذف این موجودی‌ها می‌گردد تا ناکارآمـدی بخش‌های مختلف نمایان شود و واحـدهای مختلف به اصـلاح عملکرد خویش بپردازنـد ولی اگر به معنای واقعی همه بخشـهای سازمان برای حذف این ناکارآمدی‌ها و بهبود امور تلاش

نکننـد حـذف موجودی‌ها نه تنها هیـچ سودی نـدارد بلکه باعث بوجود آمدن مشـکلاتی بس عظیم‌تر خواهد شد. برای مثال خرابی یـک دسـتگاه در خـط مونتـاژ بـاعث توقف خـط تولیـد، افزایش هزینه‌هـای تولیـد، فشـار بر کارکنان و دسـتگاه‌ها، تاخیر در تحویل محصـول به مشـتری و از دست رفتن اعتبـار شـرکت، کـاهش سـفارشات دریـافتی و... خواهـد شـد و به این ترتیب به معنـای واقعی، سازمان خود را در ناکجاآباد گرفتاری‌های مضاعف تولیـد بهنگام خواهـد دیـد! با پیگیری‌های بعـدی مشـخص خواهـد شد خرابی دسـتگاه به خاطر نگهداری-تعمیرات نادرست دسـتگاه بوده البته نه به خاطر ضـعف یا مسئولیت ناشناسـی واحد نگهداری-تعمیرات بلکه به دلیل عـدم تامین بموقع بودجه خریـد قطعات یدکی که البته نه به خاطر ضـعف واحد مالی بلکه به دلیل تخصـیص دیرهنگام بودجه واحـدهای مختلف که البته نه به خـاطر ضـعف مـدیریت مـالی بلکه به دلیل درگیر بودن ایشان در مشـکلات تجدیـد ساختار سازمانی که البته نه به خاطر..... و این رشـته سـر دراز دارد تا جایی که بعضا چرخش نامناسب کواکب (!) هم به یکی از دلایل بروز مشکل بدل می‌شود. واقعیت این است که به واسطه ماهیت سیستمی سازمان و تعامل اجزا با یکدیگر، نه تنها برای دستیابی به اهداف تولیـد بهنگام بلکه برای دستیابی به هر هدفی در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری مثل نزدیک شدن به دوباره کاری و ضایعات صـفر، زمان آماده‌سازی صـفر، حمل و نقل و زمان تدارک صفر(Lead Time)، خواست و مشارکت همه اجزای سازمان امری ضروری است.ابزار اصـلی برای دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر کدام است؟ شاید برای بسیاری از مدیران باهوش و متفکر این سوال پیش آمده باشد که هسته اصـلی سیستم تولید تویوتا، تاثیرگذارترین سیستم تولید در چند دهه اخیر، سیستم تولیدی که بسیاری از مفاهیم نـوین در زمینـه کیفیت و بهره‌وری همچـون تولیـد بهنگـام(JIT: just in time) ، مـدیریت کیفیـت فراگیر (TQM: Total quality management)، کانبـان (Kanban) ، تولیـــد کاملاـــ بی نقص (Zero defect) ، تولیـــد نـاب (lean production)، خطـا ناپـــذیرسازی (Mistake proofing: poka yoke) ،SMED (Single digit Minute Exchange of Dies) و... از درون آن متولـد گشـته‌اند چیست؟ دکـتر شـینگو (Shigeo shingo) یکی از افراد مهـم در تحول شرکت به تویوتای برتر امروزی در آغاز فصل ۵ کتاب" سیسـتم مدیریت تولید تویوتا "که کتاب مرجع در زمینه تولید ناب و بهنگـام به حساب می‌آیـد این سوال مهم را مطرح می‌کنـد که واقعاً «سیسـتم تولیـد تویوتا چیست؟» در پاسـخ می‌نویسـد: « وقتی این سـوال مطرح می‌شود ۸۰٪ افراد می‌گوینـد" همـان سیسـتم کانبان است ، "۱۵٪ دیگر بـا اطلاـع از عملکرد آن ممکن است بگـویند "یک سیستم تولیدی است "و فقط ۵٪ واقعاً از هدف آن اطلاع دارند و می‌گویند «سیستمی است برای حذف کامل همه موارد زائد و غیر ضـروری». در ادامه می‌نویسـد: «برخی تصور می‌کننـد تویوتـا مجموعه ای از لباس‌هـای زیبا در اختیار دارد لـذا سـعی می‌کنند همان لباس‌ها را بخرند و بپوشـند. آنها خیلی سـریع در می‌یابند که خیلی چاق‌تر از آن هسـتند که بتوانند چنین لباسی بپوشند! قبل از آنکه کان‌بان بتوانـد فایـده‌ای برای آنها داشـته باشـد بایـد بتواننـد موارد غیر ضـرور را حـذف و بهبودهای اساسـی در سیسـتم تولید خودشان ایجاد کنند. ۸۰٪ سیسـتم تولید تویوتا را حذف زوائد، ۱۵٪ آن سیستم تولید و فقط ۵٪ آن از کان‌بان تشکیل می‌شود.» اما تنها راهکار حـذف زوائـد تا داشـتن سیسـتمی بهره‌ور و با کیفیت در تولیـد"، بهبود مسـتمر با مشارکت تمامی کارکنان "است. این واقعیت به روشـنی در توضیحات رابینسون و شرودر (۲۰۰۴، ۱۷۳) درباره اجرای تولیـد بهنگام در تویوتا نمایان است: «با هدف قرار دادن تولید بهنگام سازمان مجبور بود به جزئیات بیش از حد متداول توجه نشان دهد و مدیران نیز به تنهایی نمی‌توانسـتند برای همه مشـکلات ریز و درشت سازمـان راه حـل ارائه دهنـد پس سازمـان مجبور بود از همه کارکنـان خط تولیـد کمک بگیرد و نهایتا در تویوتـا یـک سیسـتم ایـده‌سازی بسیار فعـال بوجـود آمـد...» بـه نظر چنـگ (۸ ،۱۹۹۶) (Cheng) نیز «بهبـود مسـتمر یـک بخش جدایی‌ناپـذیر از مفهوم تولیـد بهنگام می‌باشـد و برای اینکه موثر باشد باید بوسـیله تمامی اعضای سازمان پذیرفته شود نه اینکه فقط کسانی که مستقیما در فرآینـدهای تولیـد درگیرند آن را بپذیرند.»همین طور در مورد تولید ناب بودک (۲۰۰۶) (Bodek) معتقد است: «مهم‌ترین چـالش پیش روی سازمان‌هـا در تبـدیل شـدن به سازمـانی نـاب، بوجـود آوردن عـادت بهبود مستمر در کارکنـان

می‌باشد.» پیتل (۲۰۰۵،۲۷) (Patel) در مورد مدیریت کیفیت فراگیر معتقد است: « لغت فراگیر (Total)معنای متفاوتی در مدیریت کیفیت فراگیر دارد و آن درگیر شدن همه افراد سازمان از مدیر عامل تا پایین‌ترین سطح کارکنان می‌باشد.» در واقع «در دنیای امروز که رقابت بسیار سخت و خشنی بین شرکتها وجود دارد و فاصله شرکت‌ها هر روز کمتر و کمتر می‌شود بهبود پایدار به امری حیاتی برای شرکتها تبدیل شده است. این بدین معناست که باید یکی از ویژگی‌های کلیدی و اساسی کسب و کارمان بهبود مستمر باشد.» (۶۰۷ ، ۱۹۹۷ Herriot & Stickland) «در این دوران بهبود مستمر در تمامی جنبه‌های کسب و کار به امری ضروری برای غلبه بر چالش‌های ناشی از محیط پر تلاطم تجارت تبدیل شده است.» (۱۹۹۷ Bessant & Caffyn) اما متاسفانه «شرکت‌های خیلی کمی، قدرت حاصل از داشتن کارکنانی که همیشه و در هر زمان درباره بهبود کارها فکر کنند را درک کرده‌اند.» (۲۰۰۳ MILLER, JON)جلب همکاری و مشارکت کارکنان با ....آیا مدیری را می‌شناسید که نخواهد فکر و ضمیر ناخودآگاه کارمندانش در همه حال، چه در محل کار و چه در منزل، چه پشت میز کار و چه پشت فرمان اتوموبیل، به دنبال کشف عیب و نقص‌های امور سازمان و ارائه راه حل برای آنها باشد؟ کدام مدیری است که نخواهد چشم تیزبین کارمندانش، غربالگر بهترین‌ها برای سازمانش باشد؟ آیا می‌دانید این رویای مدیران چگونه قابل تحقق است؟ مسلما برای تحقق این خواسته، قبل از هر چیز وجود ساختار و نظامی متناسب مورد نیاز است. سیستم و نظامی که اشتیاق و انگیزه کافی را در کارکنان برای این امر بوجود آورد. آنچنان که شرح داده خواهد شد" نظام پیشنهادات "گام نخست در مسیر این تحول است سیستم مدیریتی که تاثیر قابل ملاحظه آن بر روی وجوه مختلف سازمانها از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهداشت روانی کارکنان و نیز بهبود بهره وری ، کیفیت و سودآوری شرکتها به عینه و در تحقیقات متعدد به اثبات رسیده است.این سیستم که با طی مراحل فرهنگ سازی، پیشنهادگیری فردی ، پیشنهادگیری گروهی (با تشکیل گروه‌های بهبود مستمر یا همان گروه‌های QC) ، پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران و پیشنهادگیری از خانواده کارکنان به اجرا در می‌آید در شرکتهایی که مرتکب اشتباهاتی نظیر تاکید بیش از حد بر پاداش‌های مادی، عدم فرهنگ سازی مناسب، عدم تثبیت ساختار سازمانی مورد نیاز و جانشینی مدیران نامعتقد به مشارکت کارکنان نشده‌اند تحولی عظیم بوجود آورده است. برای مثال « [در سال۲۰۰۱] شرکت ماتسوشیتا الکتریک به ازای هر کارمند ۲۳.۷پیشنهاد دریافت کرد و ادعا کرده است که بواسطه این پیشنهادها در این سال ۳۰۰۰ دلار به ازای هر کارمند صرفه‌جویی داشته است.» (۲۰۰۲، ۳۶۱ Bodek)یوزو یاسودا (Yasuda)در کتابش با عنوان" ۴۰ سال، ۲۰ میلیون ایده ("۴۰ Years ۲۰ Million Ideas) (۱۹۹۱) اظهار می‌دارد تویوتا در کمتر از۴۰ سال (از ۱۹۵۱ که سال شروع پیشنهادگیری در تویوتا است تا سال ۱۹۸۸) توانسته است۲۰میلیون پیشنهاد برای بهبود امور از کارکنانش دریافت کند. در سال‌های اخیر با مشارکت نود و پنج درصدی کارکنان تعداد پیشنهادات به ۲ میلیون پیشنهاد در سال رسیده است که به معنای ۴۰ پیشنهاد در سال به ازای هر کارمند می‌باشد که ۹۶٪ این پیشنهادها به اجرا در می‌آیند. (۱۹۹۱ Yuzo Yasuda) بودک(۲۰۰۴) (Bodek) سود و صرفه‌جویی حاصل از اجرای این پیشنهادها را ۳۰۰ میلیون دلار در سال گزارش می‌کند.هنوز هم شعار تویوتا ((فکر خوب مساوی تولید خوب)) (good thinking, good product) می‌باشد و «بهسازی و ارائه پیشنهادات بوسیله اعضای تیمها سنگ بنیادین موفقیت تویوتا به حساب می‌آید.» (وب سایت رسمی شرکت تویوتا) جالب است بدانید تویوتا قبل از شروع پیشنهادگیری از کارکنان یعنی قبل از ۱۹۵۱ هیچ وضع خوبی نداشت و پس از اینکه ۱۳سال از زمان تاسیس‌اش (۱۹۳۷) می‌گذشت فقط توانسته بود ۲۶۸۵ خودرو تولید کند این در حالی بود که در همان زمان کارخانه فورد روزانه ۷۰۰۰ خودرو تولید می‌کرد. (سقایی،۱۳۸۵) در سال ۲۰۰۴ شرکت امریکایی تکنی کالر(TechniColor) (فعال در حوزه تولید، تکثیر و توزیع فیلم و محصولات سرگرمی) با۱۸۰۰ کارمند، ۲۲۰۰۰ پیشنهاد دریافت کرد که بیش از ۱۲۰۰۰عدد از آنها به اجرا در آمدند و در عرض یک سال ۱۰میلیون دلار برای این شرکت سود و صرفه‌جویی حاصل کردند. (۲۰۰۵، ۲۰۹ Bodek Chuck&)ماساکی ایمایی در کتاب" کایزن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن"

(ترجمه صحیح آن" بهبود مستمر، کلید موفقیت ژاپن در رقابت [جهانی "]است) می نویسد: « آیا می توانید به نوعی سرمایه گذاری فکر کنید که سالانه ۵۰۰درصد بازدهی سرمایه داشته باشد؟ آن هم از نوعی که به آغاز یک فعالیت اقتصادی جدید و یا تولید محصولی جدید نیاز ندارد؟ ظاهرا مدیران شرکت نیسان کمیکال به چنین سرمایه ای درست یافته اند: فعالیت گروه های کوچک نظام پیشنهادها. آنها از سال ۱۹۷۸ یک سیستم پیشنهادات را در سطح شرکت بر اساس فعالیت این گروه ها بکار گرفته اند و سرمایه گذاری کل ۲۰۰ میلیون ینی آنها منجر به کاهش هزینه به مبلغ یک میلیارد ین شده است.» نظام پیشنهادها با بوجود آوردن فرصت رفع نیاز کارکنان به احترام، خودیابی، آزادی بیان و برابری، به علاوه توجه بیشتر به مشکلات کارکنان و کاهش مشکلات کاری ایشان با اجرای پیشنهادها و نیز با اعطای پاداش‌های مادی و احترامات عالی، باعث افزایش رضایت شغلی و احساس تعلق و نزدیکی بین کارکنان و سازمان می‌شود. نتیجه این حس نزدیکی، تلاش متقابل کارکنان برای رفع مسائل سازمان‌شان خواهد بود. شاهد این گفته تحقیقات دانشگاهی متعددی است که تاثیر مثبت نظام پیشنهادها بر رضایت شغلی کارکنان را تایید می کند برای مثال تحقیق حبیبی(۱۳۸۳) نشان می‌دهد که بین نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان و نیز انگیزش کارکنان در حوزه ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر قیمت و توزیع کالا ـ و خدمات رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همین‌طور در تحقیقات کریمی (۱۳۷۸) در شرکت برق منطقه‌ای فارس وجود رابطه معنی‌دار و مثبت بین اجرای نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان به اثبات می‌رسد. تحقیقات اورین(۱۹۹۱) (Orin) در صنایع خدماتی کلورادو امریکا نیز نشان می‌دهد با اجرای تکنیک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی میزان بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان صنایع افزایش می‌یابد. (حبیبی۱۳۸۳)اما این حس تعلق و نزدیکی کارکنان به سازمانشان تا آنجا می‌تواند پیش رود که کارمندان ژاپنی اغلب خود را با نام سازمان محل کارشام معرفی می کنند! عواید چنین نزدیکی متقابلی بین کارکنان و مدیران، بیش از آن چیزی است که در ابتدا به نظر می‌رسد آنچنان که تویوتا در شوک افزایش قیمت نفت به سال ۱۹۷۳ که بواسطه افزایش هزینه های تولید و کاهش فروش، ناگزیر به اخراج کارکنان برای کاهش ظرفیت تولید و هزینه‌های سربار بود، هیچ کارمندی را اخراج نکرد بلکه از کارکنانش درخواست کرد با همدلی و همراهی برای کاهش هزینه‌های تولید پیشنهادهای بیشتری ارائه دهند. کارکنان نیز این درخواست را با جان دل شنیدند و با تلاش فکری مضاعف، سرانه پیشنهاد را از ۲–۳ پیشنهاد در سال به ۱۲ پیشنهاد در آن سال افزایش دادند. به این ترتیب تویوتا توانست با کاهش هزینه‌ها از بحران نجات یابد تا امروز که به عنوان سودده‌ترین (فورچون، مارچ۲۰۰۷) و بزرگترین خودروساز در جهان (با ۱۹۲میلیارد دلار سرمایه بازار) فراتر از دایملر–کرایسلر (با۸۹ میلیارد دلار سرمایه)، هوندا(۶۲ میلیارد دلار) و فولکس واگن(۵۷میلیارد دلار) قرار گرفته است. (رویترز، می۲۰۰۷) جالب است بدانید بیش از ۵۰ سال است که تویوتا تحت هیچ شرایطی هیچ کارمندی را اخراج نکرده است. (رابینسون و شرودر ۲۰۰۴،۱۱۰) «وقتی در کارخانه[واحد کنتاکی تویوتا] قدم می‌زنید رضایت و خشنودی را در چهره کارکنان و نحوه کارکردن ایشان می‌بینید. »(Turner ۲۰۰۲)«دیوار ژاپن» ساخته شده با مصالحی از جنس تفکر و خلاقیت: مجتبی کاشانی (۱۳۸۲، ۱۱۴)یکی از مدیران اجرایی کشور با بیان خاطره بازدیدش از یک کارخانه ژاپنی تولید کلاچ اتومبیل در سال ۱۹۸۷ از ساخت «دیوار ژاپن» در این کارخانه صحبت به میان می‌آورد. دیواری که برخلاف «دیوار چین» نه بر اساس ظلم و استبداد بلکه براساس اندیشه‌های شکوهمند کارکنان بوجود آمده است: «در حین مشاهده و بازدید از عجایب گوناگون در سالن تولید این کارخانه، متوجه یکی از دیوارهای این سالن به طول حدود ۵۰ متر و ارتفاع ۸ متر شدم که تمامی سطح آن از کاغذهای پرنوشته ای پوشانیده شده بود. کنجکاوی مرا به سوال وادار کرد. در پاسخ دریافتم که این کاغذها پیشنهادهای کارکنان این واحد برای تبدیل تولید آن به CAD/CAM (ساخت به کمک کامپیوتر /طراحی به کمک کامپیوتر) می‌باشد و هر یک از کارکنان به طور متوسط ۱۱ پیشنهاد کتبی داده است. مدیریت نیز چون موفقیت در اجرای این طرح را مدیون پیشنهادهای کارکنان در همه سطوح می‌داند برای تشویق و اشاعه سیستم مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات، بزرگترین دیوار طولی این سالن را با اندیشه آنان آراسته است.

می گفتند این کار هم به ما و هم به آنها انرژی، دلگرمی، انگیزه و سرفرازی می‌دهد...»در واقع بر اساس همین مشاهدات است که محققان بسیاری نظام پیشنهادها را به عنوان نظام و ابزار اصلی برای بهبود مستمر و هسته اصلی همه سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری معرفی می کنند:ترنر(۲۰۰۲) اظهار می‌دارد « احتمالا قبل از پروژه شش سیگما(Six sigma) بعدی، شما باید یک برنامه نظام پیشنهادها را مورد توجه قرار داده و اجرا کنید »به عقیده میلر(Miller) «تولید ناب یک تفکر در کسب و کار است که همه را به بهبود روزانه متعهد می‌سازد.... یکی از ابزارهای تولید ناب که به طرز خیلی بدی درک و به کار گرفته شده نظام پیشنهادات است.»لوئیس آرویو مدیر مهندسی تولید پیشرفته شرکت سنسورماتیک، برنده جایزه شینگو (Shingo prize) برای تعالی در تولید که اخیرا شرکت متبوعش بواسطه پیشنهادات ۱۲۰۰ کارمند شرکت ۱.۷میلیون دلار صرفه‌جویی داشته معتقد است: «نظام پیشنهادها یک عنصر حیاتی و مهم در کمک به ما در اجرای تولید ناب می‌باشد. نظام پیشنهادها انجام کارهای اساسی را برای ما آسان‌تر می کند.» (Productivity Press Development Team ۲۰۰۵,۳۳)بدون شک «نظام پیشنهادها یک عنصر اصلی برای همه سازمان‌هایی است که به طور مستمر در حال بهبود می‌باشند.» (Schuring& Luijten ۲۰۰۱)«هم اکنون در ژاپن ۹۱.۷ درصد از موسسات ثبت شده در بورس توکیو نظام پیشنهادها را اجرا می کنند. طبق قانون اداری امریکا تمام موسسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای نظام پیشنهادها دارند و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده از دست رئیس جمهور امریکا لوح تقدیر و جوایزی را دریافت می کند.» (حبیبی ۱۳۸۳) البته خوشبختانه اخیرا بر اساس مصوبه مجلس [۲] اجرای نظام پیشنهادها برای کلیه دستگاه‌های اجرایی الزامی گشته است.نتیجه گیری":بهبود مستمر تمامی امور سازمان "کلید دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر می‌باشد و این امر میسر نمی‌شود مگر با جلب مشارکت تمامی کارکنان. موثرترین سیستم شناخته شده برای جلب مشارکت کارکنان و سایر افراد مرتبط با سازمان"، نظام پیشنهادها "می‌باشد که با اجرای صحیح آن، اولین و مهم‌ترین گام در مسیر دستیابی به سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری برداشته شده است و بدون آن، کیفیت و بهره‌وری متعالی معنایی پیدا نخواهد کرد. سیستمی که براساس گزارش «انجمن مشارکت کارکنان»(EIA: employee involvement association) ۴ تا۱۰برابر مجموع هزینه‌های اجرایی و پاداش‌های اعطایی، سود و صرفه‌جویی به ارمغان می‌آورد. این انجمن تخمین می‌زند که میانگین صرفه‌جویی خالص از اجرای این سیستم به ازای هر کارمند، مقدار افسانه‌ای ۱۳۶۰دلار در سال می‌باشد.» آیا از سرمایه¬گذاری برای بکارگیری فکر و ذهن انسانها غیر از این می‌توان انتظار داشت؟ منابع:	حبیبی، لیلی (۱۳۸۳) ، بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین نظام مدیریت مشارکتی (با تاکید بر سیستم پیشنهادها) و اثربخشی کارکنان سازمان بازرسی و نظارت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	رویترز، نقل در روزنامه آفتاب، (۳ خرداد۱۳۸۶ ") ،تویوتا بزرگترین شرکت خودروسازی در جهان شناخته شد "صفحه اقتصادی	سقایی، عباس– عظیم‌زاد، نیما(۱۳۸۵)، بکارگیری تولید ناب به عنوان چارچوبی برای بهبود سازمان‌ها، مجله گسترش صنعت، شماره دی ماه	کاشانی، مجتبی (۱۳۸۲) ، نقش دل در مدیریت، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی	کریمی، حمیدرضا (۱۳۷۸ ")،بررسی تاثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره‌وری در شرکت برق منطقه‌ای فارس، "پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمائی: علینقی مصلح‌شیرازی، دانشگاه شیراز.	ایمایی، ماساکی (۱۳۷۲") کایزن-کلید موفقیت رقابتی ژاپن، "ترجمه محمد حسن سلیمی، انتشارات دانشگاه امیر کبیر

	Bessant, John & Caffyn, Sarah, (۱۹۹۷) “High-involvement innovation through continuous improvement”, International Journal of Technology Management, Volume ۱۴, Number ۱, Pages: ۷ - ۲۸	Bodek, Norman, (۲۰۰۴),”The Power and Magic of Lean”, PCS Press	Bodek, Norman & Yorke, Chuck, (۲۰۰۵ (”All You Gotta Do is Ask “, Published by PCS

Inc. Cheng, T.C. & Podolsky, S. (۱۹۹۶)," Just-in-Time Manufacturing: An introduction", springer publication FORTUNE Magazine (March۲۰۰۷),"America's best car company", Alex Taylor III Herriot, Peter & Stickland, Rob (۱۹۹۷) "The Management of Careers", Psychology Press MILLER, JON, (۲۰۰۳) "The suggestion system is No suggestion", Gemba Research, November. Patel, M. K. (۲۰۰۵), "Case studies on HRD practices", Published by Anmol Publications PVT. LTD, ISBN: ۸۱-۲۶۱-۲۱۵۰-۵ Productivity Press Development Team, (۲۰۰۵) "Lean Culture: Collected Practices and Cases", Productivity Press, ISBN: ۹۷۸-۱-۵۶۳۲۷-۳۲۶-۱ Robinson, Alan G. & Schroeder Dean M. (۲۰۰۴) "Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations", Barrett-Koehler Publishers, ISBN: ۱۵۷۶۷۵۲۸۲۸. Schuring, Roel W. & Luijten, Harald, (۲۰۰۱), "Reinventing suggestion systems for continuous improvement", International Journal of Technology Management, Volume ۲۲, Number ۴, Pages: ۳۵۹ – ۳۷۲ Shingo, Shigeo & Dillon Andrew P. (۱۹۸۹), "A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint" , Published by Productivity Press Turner, Freda, (۲۰۰۲)" An Effective Employee Suggestion Program Has a Multiplier Effect", Refresher publications. Yasuda, Yuzo, (۱۹۹۱) "۴۰ Years, ۲۰ Million Ideas: The Toyota Suggestion System", Translated by Fredrich Czupryna, Cambridge, MA, Productivity Press, Inc.Abstract in English:There is an arrangement in implementing productivity & quality improvement systems. Having no attention to this arrangement will cause multiple problems for organization but no improvement.The first & most important step towards excellence in quality & productivity (as it has seen in history of quality movement and according to quality masters) is involving all the employees in continuous improvement. Continuous improvement in all levels of organization can not be achieved without establishing a comprehensive system for it and the system is employee suggestion system. Corporations that set up effective suggestion systems are finding that employees have great ideas that can lower costs, increase revenues, improve efficiency .or make greater quality

معرفی ابزارهای آماری کنترل کیفیت

ایثار باتمان قلیچ

ابزارهای آماری کنترل کیفیت که به ابزارهای «کنترل کیفیت جامع» نیز مشهور می‌باشند برای کشف، تجزیه و تحلیل و ارائه راه حل برای مسائل و مشکلات آموزش داده می‌شوند. در زیر به معرفی مختصر برخی از این ابزارها می‌پردازیم:برگ ثبت داده ها :برگه‌ای ساده برای ثبت سریع، آسان و طبقه بندی شده داده ها در همان جایی که تولید می‌شوند.مثل برگه‌ای برای ثبت نوع و دفعات وقوع

وقفه در انجام کار.نمودار مسطح یا دایره ای : این نمودار برای نشان دادن نسبت بین اجزاء بکار می‌رود.هیستوگرامنمودار ساده‌ای برای نشان دادن اندازه یک متغیر در طول زمان می‌باشد. مثل تعداد ضایعات محصول در طی یک سال کاری. در همین نمودار ساده، توزیع آماری داده ها از نظر نرمال بودن ، کشیدگی داده ها به چپ یا راست و ...قابل تشخیص است.نمودار راداری :نوعی از نمودار خطی است. با این تفاوت که نمودار مزبور بجای اینکه نسبت به محور ترسیم شود، نسبت به یک نقطه مرکزی ترسیم می‌شودنمودار پراکندگینمودار پراکندگی برای تشخیص بود یا نبود ارتباط بین دو متغیر و میزان این ارتباط به کار می‌رود. یکی از متغیرها بر روی محور افقی (محور X) و دیگری بر روی محور عمودی (محور Y) رسم می‌شود. فشردگی نقاط میزان ارتباط دو متغیر و جهت نقاط نحوه ارتباط متغیرها را نشان می‌دهد. اگر نقاط در داخل صفحه پراکنده باشند یعنی ارتباطی با یکدیگر ندارندو هرچه بیشتر نزدیک به خط راست باشند یعنی ارتباط بین متغیرها بیشتر است. (سلیمی۱۳۷۴ ،۱۲۹)نمودار جریاناینگونه نمودارها برای تشریح رسمی عملیات فرآیند بکار می‌روند و می‌توانند مراحل تکراری یا فعالیتهای بحرانی در فرآیند را نشان دهند. بعلاوه با استفاده از یک نمودار جریان می‌توان ارتباط عملیاتهای یک فرآیند را نشان داد.. نمودار جریان می‌تواند افراد را در جهت شناخت بیشتر از جزئیات فرآیندهای بحرانی یاری دهد.نمودار علت و معلولزمانی که یک عیب، اشکال و یا اشتباه شناسایی می شود، باید علل بالقوه و بالفعل آنها تعیین گردد، در مواقعی که علل بروز مشکل واضح نیست نمودار علت و معلول که نمودار استخوان ماهی هم نامیده می‌شود می تواند ابزار به شدت مفیدی برای شناسایی این علل باشد زیرا برای عموم ما فکر کردن با نمودار ساده تر از آن است که به ذهن خود متکی باشیم، از این نمودار همچنین می توان به عنوان ابزاری در بحث و گفتگو استفاده کرد،رسم نمودار علت و معلولمرحله اول: مشخص ساختن معلول یا مشخصه کیفی، معلول همان عیب یا نقصی است که به عنوان هدف بهسازی مطرح شده استمرحله دوم: رسم استخوان پشت: یک محور باریک و بلند از چپ به راست به طرف مستطیل مرحله اول را رسم کنید.مرحله سوم: رسم استخوانهای بزرگ. این استخوانها، علتها و فاکتورهای اصلی هستند که می توان آنها را به صورت زیر طبقه بندی کرد. - تکنیک M۴ شامل الف- عوامل مربوط به انسانها ب- عوامل ماشینی ج- عوامل مربوط به مواداولیه ؛ د- عوامل مربوط به روش کار .- تکنیک P۴شامل: الف- عوامل مکانی ب- عوامل سیستمی و برنامه ها ج- عوامل انسانی، کارکنان د- عوامل سیاستگذاری و خط مشی سازمان.- تکنیک S۴ شامل : الف- محیط؛ ب- تامین کننده، تهیه کننده؛ ج- سیستم؛ د- مهارتهاشایان ذکر است برای هر یک از تکنیک‌های فوق چک لیست هایی تهیه شده و موجود است.مرحله چهارم: پس از تعیین علتها و فاکتورهای اصلی با استفاده از تکنیک های اعلام شده نوبت به شناسایی عاملهای موثر و جزیی تر است.برای این کار استخوان بزرگ را به استخوانهای فرعی(_ استخوان متوسط) و استخوان متوسط را مجدداً به استخوانهای فرعی دیگر(_ استخوانهای کوچک) و به همین ترتیب استخوانهای مویی تقسیم بندی تقسیم بندی می کنیم. ذکر این نکته مهم است که سلسله مراتب علتها را آنقدر ادامه دهید تا به علتهایی برسید که بتوان مستقیماً درمورد رفع آنها راه حل را اجرا کرد و نیز در پاره ای از موارد علتهای ریشه ای و بنیادی در دو یا چند استخوان مویی از زیر استخوان متوسط تکرار می شوند.مرحله پنجم: علتها را موردبررسی مجدد قرار دهید تا هیچ عاملی فراموش نشده باشد.مرحله ششم: موثرترین و مهمترین «علت» یا «علتها» را از میان سایر عوامل انتخاب کرده و آن را در یک شکل بیضی قرار دهید تا نسبت به سایر علتها مشخص شود.مرحله هفتم: کلیه اطلاعات ضروری روی نمودار ثبت گردد و به طورکلی رسم نمودارها بدون ثبت اطلاعات فاقد هویت و ارزش است، اطلاعات ضروری یک نمودار همانند اطلاعات شناسنامه ای یک شخص است؛ یعنی هر نمودار باید حداقل دارای عنوان، شماره، تاریخ، مکان و نام شخص یا گروه تهیه کننده باشد.غالباً روش انتخابی برای تجزیه و تحلیل، ایجاد توفان فکری در یک گروه متشکل از نمایندگان و کارشناسان قسمتهای مختلف و افرادی است که بالقوه با آن مشکل ارتباط دارندکار رسم نمودار باید توسط رهبر گروه یا شخص باتجربه ای انجام شود که بتواند جلسه توفان فکری را هدایت کند.برخی نکات در این زمینه :- تمامی علتهای احتمالی موثر در ایجاد مشکل را بر روی نمودار علت -

معلول قرار دهید، علتها را به ترتیب درجه نزدیکی در ایجاد مسئله بر روی استخوانهای بزرگ، متوسط، کوچک، مویی و... نمودار علت و معلول نمایش دهید- تمامی علتهای احتمالی واردشده روی نمودار علت – معلول را براساس دانش فنی و تجربه کارشناسان موردبررسی قرار دهید و آنهایی را که به نظر می رسد تاثیرات بیشتری روی معلول دارند یعنی آن دسته از علتهایی که باید به جمع آوری اطلاعات درموردشان پرداخت، از بقیه متمایز کنید.- برای تعیین سلسله مراتب علتها از تکنیک «۵ چرا» استفاده شود؛ مثلا چرا ماشین از کار افتاد؟ به علت سوختن فیوز بر اثر بار زیاد. چرا بار ماشین بیش از حد بود؟ چون روغن یاتاقان کافی نبود. چرا روغن یاتاقان کافی نبود؟ چون پمپ روغن درست کار نمی کرد. چرا پمپ روغن درست کار نمی کرد؟ چون محور پمپ روغن فرسوده بود. چرا محور پمپ روغن فرسوده بود؟ چون گرد و خاک به داخل روغن راه یافته است.- علتهای واقعی را نه براساس حدس و گمان بلکه براساس مستندات واقعی و مدارک صحیح و دقیق (آمار و اطلاعات) شناسایی کنید- تحقیق کنید که آیا بین هریک از علتها و معلولها همبستگی وجود دارد. به بررسی رابطه بین علتها نیز بپردازید.(نائل ۱۳۸۲)جلسات توفان فکریدر این روش، هریک از اعضای جلسه به طور آزادانه پیشنهاداتشان را برای حل مشکل مطرح شده بیان می‌دارند. پیشنهادها به طور خلاصه روی تخته نوشته می‌شوند. در این روش توجه به نکات زیر ضروری است:- هیچ نظری به هیچ وجه نباید مورد انتقاد قرار گیرد زیرا هر نظری هرچند مضحک و غیرعملی می‌تواند زمینه ظهور فکری نو در ذهن سایر حضار را فراهم آورد. تک تک پیشنهادها در پایان جلسه مورد بررسی قرار خواهند گرفت.- هر پیشنهادی که ارائه می‌شود باید بر روی تابلو طوری نوشته شود که همه بتوانند آن را مشاهده کنند.- فردی به عنوان دبیر جلسه مسئول نوشتن پیشنهادها می‌باشد- فردی از اعضای گروه مسئولیت مدیریت جلسه را بر عهده دارد تا اظهار نظرها از موضوع مورد بحث خارج نشده ، انتقادی صورت نگیرد و به طور کلی قوانین جلسه رعایت شوند.- همه باید بر روی طرح موضوع یا مشکل تعیین شده، اتفاق نظر داشته باشند.- ارائه ایده ها و نظرات بصورت گردشی می باشد در هر نوبت فقط یک ایده باید بیان گردد و در صورت عدم وجود ایده ای با گفتن واژه" بعدی "نوبت به دیگری واگذار می شود.نمودار پارتو :براساس اصل پارتو حدود ۸۰ درصد نتایج از ۲۰درصد علل ناشی می شود. به عبارت دیگر اگرچه برای مسائل موجود، علل بسیار زیادی وجود دارد ولی تعداد کمی حائز اهمیت است و مناسبتر خواهد بود آن دسته از علل که بیشترین اثر را بر بروز مشکل می‌گذارند مشخص شود نمودار پارتو یک نمودار میله ای است که علل مشکلات به وجود آمده را با فراوانی آن مقایسه می کند، در نمودار پارتو از زوایای مختلف می توان به یک مساله نگاه کرد (نائل ۱۳۷۹)چگونگی رسم نمودار پارتو:برای رسم نمودار پارتو انجام مراحل زیر ضروری است :مرحله اول : ابتدا مشخص کنید که کدام مسائل برای رسیدگی هستند و چطور اطلاعات وداده ها را باید جمع آوری کرد.الف – تصمیم بگیرید کدام مسائل را می خواهید رسیدگی و برطرف کنید، مثال مواردنقص ، زیانهای پولی ، حوادث قابل اتفاق .ب – مشخص کنید که چه داده هایی لازم است جمع آوری شود و چطور آنها را طبقه بندی کنید، مثال باتوجه به موارد نقص ، فرآیند کار، ماشین ، کارگر و روش ، موارد غیرمهم وجزیی را تحت عنوان سایر طبقه بندی کنید.ج – روش جمع آوری داده هاو دوره زمانی جمع آوری آن را مشخص کنید.مرحله دوم : یک برگه کنترل" برگه ثبت اطلاعات " مناسب طراحی کنید.مرحله سوم : بعد از علامت گذاری و ثبت موارد مشاهده شده در برگه کنترل فراوانی آنها رابه دست آورید.مرحله چهارم : یک جدول توزیع فراوانی شامل تمام موارد فهرست شده ، ستونهای فراوانی ، فراوانی تجمعی ، درصد فراوانی و درصد فراوانی تجمعی تهیه کنید.مرحله پنجم : جدول توزیع فراوانی را برحسب تعداد به ترتیب غیرنزولی مرتب کنید. لازم به ذکر است که مورد سایر، یا غیرو را در آخرین سطر جدول قرار دهید. مورد فوق نبایدخیلی بزرگتر از سایر موارد باشد.مرحله ششم : یک محور افقی و دو محور عمودی رسم کنید:الف – محور افقی : این محور را به تعدادی فواصل یکسان شامل تمام موارد، تقسیم بندی کنید.ب – محور عمودی سمت چپ : این محور را از صفر تا n" جمع کل داده ها "مدرج کنید.ج – محور عمودی سمت راست : این محور را از صفر تا ۱۰۰" درصد کل " مدرج کنید.مرحله هفتم : یک نمودار ستونی رسم

کنید.مرحله هشتم : منحنی فراوانی تجمعی ، منحنی پارتو را رسم کنید، برای این کار ارزشهای تجمعی را در بالای سمت راست ستون مربوط به هر طبقه با نقطه ای مشخص کرده وسپس این نقاط را به یکدیگر وصل کنید.مرحله نهم : تمام اطلاعات ضروری را روی نمودار ثبت کنید:الف – اطلاعات مربوط به نمودار شامل عنوان ، واحد، نام رسم کننده نمودار، موارد بامعنی و...ب – اطلاعات مربوط به داده ها شامل دوره زمانی ، محل جمع آوری داده ها، موضوع ،جمع کل داده ها و...مثال : باتوجه به برگه کنترل "ثبت اطلاعات "زیر یک نمودار پارتو رسم کنید.کد علت خرابی تعداد درصد فراوانی فراوانی تجمعی درصدفراوانی تجمعیA قطعه خراب ۶۰ ۳۰ ۶۰ ۳۰B لحیم کاری ۴۶ ۲۳ ۱۰۶ ۵۳C اتصال موبی برد ۳۹ ۱۹/۵ ۱۴۵ ۷۲/۵D کاشت قطعه ۲۰ ۱۰ ۱۶۵ ۸۲/۵E تنظیم ۱۶ ۸ ۱۸۱ ۹۰/۵F سایر ۱۹ ۹/۵ ۲۰۰ ۱۰۰جمع ۲۰۰ ۱۰۰ --- ---نمودارهای کنترلنمودارهای کنترل نمایانگر عملکرد فرآیند بر اساس نمونه گیری در یک فاصله زمانی می‌باشند. مثلاـ براساس علم آمار اگر شش نقطه متوالی در نمودار درحال افزایش یا کاهش باشند یا ۹ نقطه متوالی در یک طرف خط مرکز (میانگین) قرار گیرد یا ... پدیده‌ای غیر عادی رخ داده است. (برای مطالعه سایر شرایطی که نشانگر بروز پدیده‌ای غیر عادی در فرایند تولیدمی باشند به کتابهای" کنترل آماری فرایند "مراجعه کنید).از نمودارهای کنترل برای پیش بینی چگونگی عملکرد فرآیند تحت شرایط پایدار استفاده می‌شود. این نمودارها را می‌توان برای مشخص کردن علل قابل تشخیص یا عمومی و علل تصادفی یا ویژه استفاده نمود. علل قابل تشخیص امکان ردیابی، کاهش و یا حذف در فرآیند تولید را دارند. علل تصادفی یا ویژه اثر غیرقابل پیش بینی برگرفته‌های فرآیند داشته و قابل تشخیص نمی باشند. علل به دو دسته تصادفی (ویژه) یا قابل تشخیص (عمومی) تقسیم می‌شوند. علل عمومی یا قابل تشخیص از خود سیستم منشاء گرفته و بر عملکرد کلی بصورت آماری و قابل پیش بینی تأثیر می‌گذارند. نمونه علل قابل تشخیص (عمومی) شامل میزان دقت استانداردهای کاری، میزان آموزش ارائه شده به پرسنل یا تناسب موارد اولیه مورد استفاده در فرآیند می‌باشد.علل تصادفی (ویژه) متغیرهایی هستند که جزئی از سیستم محسوب نشده و اثر مجزا و غیر قابل پیش بنی آماری بر خروجی ها دارند. علل تصادفی (ویژه) اکثراً بصورت ایستگاهی در یک عملیات ویژه، دستگاه یا محموله موارد اتفاق می‌افتند. یک محموله مواد خراب، خراب شدن یک دستگاه یا کارگر جدیدی که ضوابط و مقررات را بصورت صحیح رعایت نمی کند، نمونه هایی از علل تصادفی می‌باشند. بعضی از مواقع ریشه یک علت تصادفی قابل تشخیص نبوده یا می‌تواند منعکس کننده یک رخداد آماری غیر معمول باشد.تحلیل میدان نیرو :تحلیل میدان نیرو را کرت لوین به منظور تشخیص انرژی لازم برای ایجاد تغییر ابداع کرد به نظر او این انرژی از برایند نیروهای بازدارنده و جلوبرنده ناشی می‌شود. به عنوان مثال برای کم کردن وزن نیروهای بازدارنده و جلوبرنده به ترتیب زیرندنیروهای بازدارنده امتیاز منفی از ۱۰۰ نیروهای جلوبرنده امتیاز مثبت از ۱۰۰کمبود وقت برای ورزش کردن ۷۵ تهدید سلامتی ۷۵چربی و شیرینی زیاد غذاهای آماده ۲۵ دوستان و اعضای خانواده پشتیبان ۶۵عوامل وراثتی ۴۵ نگرش مثبت نسبت به ورزش ۳۵عادت به پرخوری ۸۵ تصویر منفی از خود ۸۵نامناسب بودن لباس ۲۵مجموع ۲۵۰ ۲۸۵نمودار برداری: این نوع نمودارها برای نشان دادن مراحل لازم جهت اجرای یک برنامه بکار می روند و شامل نمودارهای مسیربحرانی و فن ارزیابی و بازنگری برنامه می شوند.منابع اصلی:نائل، محمدکریم(۱۳۷۹)، کاربرد نمودار پارتو – تدبیر، سال یازدهم، شماره۱۰۹نائل، محمدکریم(۱۳۸۲)، کاربرد نمودار علت و معلول – تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۱منبع:نائل، محمدکریم(۱۳۷۹)، کاربرد نمودار پارتو – تدبیر، سال یازدهم، شماره۱۰۹نائل، محمدکریم(۱۳۸۲)، کاربرد نمودار علت و معلول – تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۱

مروری بر تاریخچه کنترل کیفیت در آلمان

در میان کشورهای صنعتی جهان، آلمان با در اختیار داشتن بخش بزرگی از بازار بین المللی در صنایع گوناگون، نسبت به کنترل کیفیت کالا و دست آوردهای صنعتی از پیشرفته ترین راهکارهای علمی سود می جوید. کنترل کیفیت در واحدهای تولیدی آلمان

به گونه ایست که این کشور پس از دو جنگ جهانی، بحران های متعددی را پشت سر نهاده و به یک قدرت بزرگ صنعتی و اقتصادی تبدیل شده است در این گزارش ضمن مروری بر اقتصاد و ساختار صنعتی آلمان، با چگونگی کنترل کیفیت در این کشور آشنا می شویم. آلمان دارای تراکم جمعیت زیاد و مقدار بسیار کمی منابع طبیعی است.پایه اصلی اقتصاد این کشور که مجبور است مواد اولیه تولیدات خود را وارد کند، بر مبنای صادرات کالاـ گذاشته شده است. در این کشور مواد غذایی، لوازم فنی، چشم پزشکی، الکترونیک، عکاسی و نظایر آن در حد وسیعی با خدمات بعد از فروش و آموزش های لازم تولید و به جهان صادر می شود. رقابت جهانی در صادرات کالا و خدمات، لزوم نوآوری هایی را برای آلمان، در مقیاس بزرگی الزامی کرده است. استفاده از روش ها و تولیدات سایر کشورها در این کشور با اعمال تغییرات لازم و بهبود و تکمیل آن تا رسیدن به یک نتیجه نهایی مطلوب، بخش عمده ای از فعالیت ها را تشکیل می دهد. علاوه بر آن، برخی از روش ها مانند روش «تیلور» با تطابق آن با ساختار فرهنگی و اقتصادی کشور به کار گرفته شده و در نتیجه روش کاری آلمان ها به تدریج از الگوی قدیمی صنایع دستی و کارگاهی به صنایع مدرن تبدیل شده است. بیست و پنج درصد صنایع آلمان دارای کارکنان بیشتر از ۵۰۰ نفر است و این کشور از سرمایه های خارجی در مقایس زیادی استفاده می کند. صنایع متوسط، دارای کارکنان بین ۱۰ تا ۴۹۹ نفر هستند و بیش از ۵۹ درصد از شاغلین را در استخدام دارند که ۵۰ درصد تولیدات ملی را بر عهده دارند. ۴۵ درصد از کارآموزان کل کشور در این شرکت ها آموزش دیده و بخش عمده ای از صادرات آلمان را بخود اختصاص داده اند. کارگاههای صنعتی ۱۲ درصد تولیدات را به خود اختصاص داده اند و ۱۶ درصد شاغلین را تشکیل می دهند. آموزش ۴۱ درصد کارآموزان در این کارگاهها انجام می گیرد. این کارآموزان شامل متخصصین بسیار ماهر صنایع دستی و کارگاهی هستند که بسیاری از آنها مشاغل را از خانواده خود به ارث برده اند. در سالهای اخیر تغییر در ساختار مالکیت، نقش بزرگی را در بهبود سطح کیفیت صنایع آلمان به وجود آورده است. درصدی از حقوق کارگران برای خرید سهام شرکت ها به یک حساب با بهره واریز می شود. هم چنین برای کمک مالی و توسعه شرکت از این منبع مالی استفاده می شود. با اتخاذ این روش علاوه بر این که کمک شایانی به شرکت ها می شود، در مقایسه با شرکت های آمریکایی، شرکت های آلمانی اکثر سرمایه شان را راساً تامین می کنند. با این روش، کارگران، هم در مالکیت و هم در سود و زیان شریک هستند و تعلق مالکیت در شرکت خود عامل بسیار مهمی در ارتقاء سطح کیفت است. نقش اصناف و پایه کنترل کیفیت قرن هفدهم، رشد جمعیت در آلمان سرعت گرفت. به علت حرکت نیروی کار به مکان های غیر بومی، شهرهای جدید احداث شد و رشد ساخت و ساز در آنها به وجود آمد. این مساله خود باعث نیاز به نیروی کار و همزمان تامین مایحتاج عمومی مانند نان، گوشت، البسه و نظایر آن شد. کارگران جهت تامین معاش و تضمین کار و منافع خود در گروه های صنفی شغل خود گردهم آمدند و اصناف به تدریج جنبه انحصاری بخود گرفتند و بر اثر رقابت بین آنها نوعی توازن در سیستم اجتماعی بوجود آمد. اصول کلی اصناف عبارت بود از: – هر صنعتگر برای ادامه کار خود حتماً می بایست عضو صنف خود گردد – هر صنف دارای استقلال کامل از نظر حقوقی و موارد انضباطی باشد. – اعضاء سندیکاها در تمام موارد اجتماعی و فرهنگی فعال و به دو بخش مذهبی و غیره تقسیم شده بودند. گردهمای های آنها باعث بوجود آمدن مکان های اجتماعی خاص برای هر گروه گردید. – تعداد افراد مسافر، غیر عضو، تا یکنفر بیشتر مورد استخدام قرار نمی گرفتند. – مدت آموزش کارآموزان از سه سال به بالا بود. – تائید برای کاندیدا شدن ریاست صنف زمانی مورد قبول قرار می گرفت که فرد تمام دوره های کارآموزی را به خوبی گذرانیده و بین ۳ تا ۵ سال به عنوان مسافر برای کسب تعلیمات و تجربه کاری به خارج از شهر خود رفته و اندوخته های جدیدی را بدست آورده باشد. تصمیم برای استخدام عضو جدید منوط به تائید اعضاء در صورت بودن محل کار خالی در صنف بود. – هر صنف تعیین کننده میزان مصرف مواد اولیه، روش کار، مقدار و سقف تولید، دستمزد و قیمت کالا های تمام شده برای فروش بود و این امر فقط در مواردی صادق بود که مشمول قیمت گذاری دولتی نباشد. در سال های بعد قیمت گذاری بصورت بسیار گسترده ای

توسط دولت اعمال گردید. – پیشکسوتان انتخاب شده در صنف مسئول کنترل و تائید کیفیت بودند. – اگر عضوی برای خود تولید شخصی داشت، محصولات وی فقط در بازارهای مجاز مورد تائید صنف می توانست عرضه شود. – اعضاء صنف که مخالف قانون خود بودند و یا کالاهای بد تولید می کردند، بشدت تنبیه می شدند. – اعضاء هر صنف موظف بودند عضو داوطلب نظامی برای دفاع از شهر و منطقه خود باشند. هدف اصلی عضویت در این اصناف تامین منافع و مایحتاج زندگانی هر عضو بود. در نتیجه کسی نمی توانست به غیر از آنچه تعیین شده تولید کند. تعیین کیفیت و ممیزی ها اصول کلی و روش تولید بر مبنی رعایت مشخصات تعیین شده کالا بنا گذاشته شده بود و رضایت مشتری به هیچ عنوان ملاک عمل قرار نمی گرفت. این موضوع باعث جلوگیری از ارتقاء سطح کیفیت در طول سال ها گردید. رقابت بر اساس قانون با تعیین محدودیت های متعدد تقریباً منع شده بود. اصول تعیین شده کیفیت توسط اصناف تقریباً مشابه مفهوم تضمین کیفیت امروز است. عضو ارشد مسئول کنترل کیفی بود و می بایستی کار اعضاء و یا عضو انتخاب شده ماهر را به دقت کنترل و آن را تائید کند. رئوس کلی کنترل کیفیت عبارت بود از: – ممیزی های غیر برنامه ریزی شده و تصادفی از کالاهای تولید شده در کارگاه و یا بازار. – ممیزی مواد اولیه ورودی به کارگاهها برای تعیین کیفیت با مشخصات تعیین شده و همچنین روش تولید آن. – کالیبراسیون و اندازه گیری های لازم که ابتدا فقط در کارگاه ها انجام می شد به تدریج به کل صنف برای یکنواختی محصولات گسترش پیدا کرد. نفوذ و قدرت اصناف در اروپا بخصوص آلمان طی قرنها بسیار زیاد بود. به وجود آمدن صنایع و مکانیزاسیون تغییراتی را در آن بوجود آورد. روش های جدید هنوز بخش عمده ای از اصول اولیه را در بر می گرفت و تشابه بسیاری با قوانین اصناف گذشته داشت و بیشتر نکات قبلی هنوز بکار گرفته می شد. اما در سال های اخیر سازمان های اصناف قانون اجباری حمایت از مصرف کننده را اعمال می کند ولی روش تعلیم کارآموزان مانند گذشته است. تضمین کیفیت در اقتصاد آلمان سابقه تاریخی سیستم های کنترل کیفیت در اصناف آلمان به عنوان یک پایه قوی در سیستم های نو وجدید بکار گرفته شده است. در اینجا نیاز به تغییر ساختار کلی و ریشه ای وجود ندارد و کاربرد روش های جدید در هر صورت با کمی تفاوت اعمال می شود. با توجه به سوابق قوی در کنترل کیفیت، آلمان توانست بسرعت خود را با روش های جدید منطبق کند. بیشتر دست اندرکاران صنایع با توزیع فراوانی که توسط «گاسین» ابداع شده، آشنا هستند. در سال ۱۹۱۳ تئوری احتمالات توسط چندین دانشمند برای تحقیق درباره تعداد خطوط مورد نیاز خط تلفن به کار رفت. در سال های ۲۹–۱۹۲۸ تعدادی از مهندسین و محققین درخصوص کاربرد روش های آماری برای کنترل تولید در اروپا و آمریکا، کنفرانس هایی برگزار کردند که در عمل کاربرد چندانی نداشت. در صنایع آلمان و در همان دوره، کنترل کیفیت توسط کارگران ماهر و بسیار آموزش دیده انجام و توسط نمایندگان مدیران ممیزی می شد. کاربرد وسیع روش های آماری از سال های ۱۹۵۰ آغاز گردید. یک روش آماری ابتدایی در کارخانجات منسوجات به کار گرفته شد که توانست در ارتقاء سطح کیفیت محصولات بسیار موثر باشد. در سال ۱۹۵۲ اولین کتاب درباره سیستم های آماری کنترل تولید، تحقیقات و بازرسی با شرح کامل در آلمان منتشر گردید. مهندسین و متخصصین فعالیت های بسیاری را در این زمینه با تاسیس موسسات متعدد کنترل کیفیت انجام دادند. تا سال ۱۹۵۶ سازمان های متعددی با نام های اختصاری ASQ،EPA، AWF، TESTA برای کنترل کیفیت در آلمان و اروپا تاسیس شد و سرانجام سازمان کنترل کیفیت آلمان DGQ مشغول به فعالیت شد. در پاریس نیز سازمان کنترل کیفیت اروپا (EOQC) در همان سال تاسیس شد و اولین مدیر آن «ماسینگ» W.Masing آلمانی بود. در آلمان مفهوم کنترل کیفیت مدرن، از طریق تحلیل گران و افراد مجرب با استفاده از روش های ارائه شده توسط سازمان DGQ شناسانده شد. بسیاری از صنایع مانند الکترونیک، منسوجات، کارخانجات تولید فولاد، صنایع هوا و فضا، اتومبیل و نظایر آن با استفاده از روش های نوین کنترل کیفیت به تولیدات با استانداردهای بسیار عالی نائل شدند. در این کشور برخلاف روش های آمریکایی، به علت وجود نیروی کار بسیار ماهر، مدت و میزان نیاز به تولیدات آزمایشی بسیار کم است و تولیدات اصلی به سرعت شروع می شود. فعالیت های DGQ در آلمان اکثر پیشرفت های مدرن کنترل

کیفیت در آلمان توسط سازمان DGQ انجام می شود. این سازمان دارای ۱۱۰۰ عضو و ۴۷۰ تشکیلات وابسته است. کمیته های متعددی برای حل مشکلات ویژه در آن بوجود آمده و هر کمیته مسئول تهیه روش ها و دستور العمل های مختلف بوده و نتایج بررسی های خود را به صورت جزوه منتشر می کند. ۲۷ گروه مختلف به صورت پیوسته در گردهمایی های مکرر برای تبادل نظر و استفاده از تجربه های یکدیگر شرکت می کنند. هیات علمی مشاوره سازمان، روش های نوین کنترل کیفیت را بررسی و ارائه می کند. هم چنین یک کمیته مشترک از سه کشور سوئیس، اتریش و آلمان، برای ارتقاء و تبادل نظر در خصوص کیفیت ایجاد شده و بر کنترل کیفیت صنایع اتومبیل نظارت دارد. همکاران دیگر DGQ سازمان تکنولوژی اندازه گیری GMR ، سازمان مرکزی صنایع الکترونیک ZVEI و سازمان معروف استاندارد آلمان DIN هستند. آموزش در سطوح مختلف سازمان DGQ نقش بسیار فعالانه ای در امر آموزش مبانی کنترل کیفیت دارد. هر سال بیش از ۴ هزار نفر در سطوح مختلف در دوره های متنوع مانند کاربرد روش های آماری مدرن کنترل کیفیت، روش های کنترل مرغوبیت کالا برای سرپرستان، متخصصین و مهندسین شرکت می کنند. علاوه برآن، آموزش در منزل نیز انجام می گردد. سالیانه بیش از ۱۲۰۰ نفر در خانه هایشان تحت آموزش قرار دارند. برگزاری سمینارها نیز بخش دیگری از فعالیت ها را بخود اختصاص می دهد. اهم موضوعات سمینارها، کاربرد روشهای آماری در تحقیقات، اصول تضمین کیفیت برای روسا و مدیران کنترل کیفیت و دوره های مخصوص برای آموزش در منازل است. در سطوح دانشگاهی نیز واحدهای درسی متعددی توسط متخصصین مربوطه تدریس می شود. یکی از ابتکارات این DGQ برگزاری کلاس های آموزش کنترل کیفیت برای کسانی است که بر اثر حوادث دچار نقص عضو شده اند. این افراد در صورت گذراندن این دوره ها استخدام می شوند. حمایت از مصرف کنندگان در آلمان نیاز خاصی برای تدوین قوانین دولتی برای حمایت از مصرف کننده در مقابل تولید کننده وجود ندارد، زیرا اصناف مختلف مسئولیت آنرا برعهده دارند. امروزه نیز هر گروه صنفی برای خود قوانین خاصی را تدوین کرده وبه اجرا در می آورد. به طور مثال سازمان مهندسین برق آلمان، قوانینی را برای کنترل کیفیت وسائل برقی تدوین کرده و در سال ۱۹۷۸ سازمان های صنایع، بازرگانی و تجارت آلمان معاهده نامه ای را خود امضاء نمودند که هر گونه کالای نامرغوب بدون ارسال به خریدار مستقیماً به سازنده عودت و جایگزین گردد. سازمان جدیدالتاسیس کنترل کیفیت کالا امروزه به عنوان کمک به مصرف کننده شتافته و کالاها را راساً آزمایش و نتایج آنرا برای آگاهی عموم اعلام می دارد. علامت مرغوبیت کالا در طول سال ها فعالیت اصناف، تجارت فقط در بازارها مجاز بود و تولید کننده نمی توانست کالای خود را به طور مستقیم به خریدار عرضه کند. علت آن بود که مصرف کننده بتواند در بازار کالاهای متعددی را به بیند و انتخاب کند. کمک دیگر به مصرف کننده علامت کالا بود که توسط خبرگان صنف پس از تائید بر روی کالا درج می شد. اگر این علامت بر روی کالا نبود، تولید کننده باید ضمانتنامه ای را برای تضمین کالا امضاء کند. در انگلستان قانونی برای حمایت از تولید کننده داخلی در سال ۱۸۸۷ تصویب شد که کلیه کالاهای خارجی باید دارای نام کشور سازنده باشند. به علت مرغوبیت کالاهای آلمانی، بتدریج درج عبارت «ساخت آلمان» خود به تنهایی نشانه مرغوبیت شناخته شد. امروزه کالاها در چندین طبقه از نظر مرغوبیت طبقه بندی می شود. در محصولات غذایی باید تا ۵ گرید برای مرغوبیت بر روی کالا ـ علامت گذاری شود. قوانین کنترل کیفیت در آلمان قوانین مخصوصی برای کنترل کیفیت مانند اندازه گیری های لازم، تعیین وزن و حجم و غیره، به صورت اجباری تدوین شده است. یکی از مزایای توزین اجناس، مانند میوه در زمان خرید، کنترل دقیق همین موارد بود که قانون کالیبراسیون برای آنها در سال ۱۹۶۸ تدوین شد. در این قانون حد مجاز خطای اندازه گیری، ارائه روش کنترل آماری تولید توسط سازنده به صورت نمودارهای لازم اجباری شد. هدف اصلی، حمایت از مصرف کننده در مقابل کالای نامرغوب، ناایمن و غیر بهداشتی بود. درآلمان قوه قضاییه مانند روم قدیم می تواند به آراء صادره در گذشته برای صدور رای استناد کند. مصرف کننده می تواند به دلایل خسارت وارده به بدن و تهدید سلامتی، کاهش طول عمر، خسارت به اموال، مغایرت تولیدات با استانداردها و ایجاد خطای عمد از تولید کننده

شکایت کند. این موارد باید توسط خسارت دیده در دادگاه اثبات شود. با توسعه صنایع و تکنولوژی و پیچیدگی های آن، در آلمان قانون تجهیزات صنعتی GSG ، در سال ۱۹۶۹ برای کاهش ریسک سوانح در زمان استفاده از ابزار تدوین شد. بر اساس این قانون طراحی و تولید باید طبق استانداردهای متداول جهانی و یا داخلی رعایت شود. تغییراتی نیز در قانون به علت پیچیدگی و مشکلات اثبات خسارت توسط مصرف کننده بوجودآمد. او صرفاً باید ثابت کند که خسارت وارد شده و علت آن نیز کالای نامرغوب بوده است. تولید کننده نیز می بایستی دلایل خود را برای رفع اتهام مبنی بر اینکه کالای تولیدی مطابق استاندارد تولید شده است ارائه کند. برخلاف بسیاری از کشورها، قانون صد در صد تضمین کالا در آلمان برای تمام محصولات وجود ندارد، با این وجود و با توجه به ساختار قوی کنترل کیفیت، آلمان امروزه یکی از قدرتمند ترین کشورهای صنعتی جهان است. http://www.naftepars.ir/official/۲۹۶۱/view.asp?ID=۱۲۶۲۹۶

تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت کیفیت جامع

غلامعلی رئیسی اردلی- حسن خاکباز

چکیده: فناوری اطلاعات (IT) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) ، تأثیر مهمی بر عملکرد شرکتها دارند و هر یک به‌صورت گسترده مورد مطالعه قرار گرفته اند. با وجود این، مطالعات اندکی درباره ارتباط بین این دو و به‌ویژه تأثیری که فناوری اطلاعات بر روی مدیریت کیفیت جامع خواهد داشت، انجام شده است. در این مقاله ضمن مطالعهٔ جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع و توضیح و تفسیر آنها، تأثیر فناوری اطلاعات بر هریک از این جنبه ها مورد بحث و بررسی قرار می گیرد و در نهایت نشان داده می شود که توسعهٔ استفاده از فناوری اطلاعات، جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع را تحت تأثیر قرار داده و به عنوان یک پشتیبانی کنندهٔ قوی برای مدیریت کیفیت به کار می‌رود، به‌طوری که استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت کیفیت جامع به افزایش بهره وری منجر می شود.مقدمهاهمیت فناوری اطلاعات و اثرات آن برای شرکتها به طرز چشمگیری افزایش یافته و رشد و توسعهٔ آن احساس می شود. غالباً بیان می شود که فناوری اطلاعات مهمترین عامل افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها است[۱۱]. اما مطالعات دیگر عکس این مطلب را نیز نشان داده است [۱۲]. «دوان» و «کرامر» دریافته اند که سرمایه گذاری بر روی فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر روی تولید ناخالص داخلی (GDP) در کشورهای توسعه یافته دارد، حال آنکه در کشورهای در حال توسعه چنین نیست [۱۰].به منظور بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری، ابزارهای مختلفی توسط شرکتها به‌کار گرفته می شود که به عنوان مثال می توان به مدیریت کیفیت جامع، نگهداری و تعمیرات بهره ور فراگیر (TPM)، مهندسی مجدد فرایندهای سازمان (BPR)، برنامه ریزی منابع ساخت (MRP) ، تولید بهنگام (JIT) و غیره اشاره کرد. «وستون» همهٔ این ابزارها را متکی به فناوری اطلاعات می دانند [۱۴]. به‌طور کلی، ابزارهای ذکر شده کمک می کنند که اطلاعات به‌صورتی دقیقتر و سریعتر به‌دست آمده و ارتباطات بهبود یابد. مسلم است فناوری اطلاعات همهٔ بخشها و عملکردهای شرکت را تحت تأثیر قرار می دهد؛ بنابراین، می توان گفت فناوری اطلاعات، مدیریت کیفیت جامع را نیز تحت تأثیر خود قرار خواهد داد.این مقاله تأثیر فناوری اطلاعات را بر روی مدیریت کیفیت جامع مورد مطالعه قرار می دهد. در بخش دوم جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع مشخص شده و هریک از آنها توضیح داده شده است. بخش سوم به تأثیر فناوری اطلاعات بر این جنبه‌ها اختصاص یافته است و در انتها به نتیجه گیری از مقاله پرداخته می شود.جنبه های مدیریت کیفیت جامعبسیاری از محققان تلاش کرده اند تا جنبه های مختلفی که مدیریت کیفیت جامع را شکل می دهد، مشخص سازند. در این مقاله ۸ جنبهٔ اصلی مدیریت کیفیت جامع که در مقالهٔ «مارتینز لورنته» و همکارانش بیان شده، پایه و اساس تحقیق را تشکیل می دهد[۱۳]. در ادامه به توضیح جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع می پردازیم:۱ – پشتیبانی مدیریت ارشد: مدیریت ارشد در به‌کارگیری و اجرای مدیریت کیفیت جامع نقش اصلی را ایفا می کند

بطوری که پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد، یکی از مشخصه های اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت ارشد باید تفکری را اجرا کند که ساختارها، نظامها، شیوه ها و کارکنان را مشخص می سازد. برای مدیریت ارشد، ساختارها باید شامل مدیریت فرایند، برنامه ریزی کیفیت، تضمین کیفیت، ارتقای کیفیت و ادغام این عناصر با مهارتهای صحیح باشد[۵]. مدیریت ارشد در مورد پیشنهادات ارائه شده راجع به محصول مسئولیت داشته و باید رهبری لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان را داشته باشد.۲ –ارتباط با مشتری: در مدیریت کیفیت جامع، مشتری مهمترین عامل در هدف گذاری فعالیت و تلاش در جهت بهبود کیفیت است. بر پایهٔ اصول رهبری کیفیت، تلاش سازمان باید همواره در راستای پیشی گرفتن از نیازهای مشتری باشد و باید همواره ارزش مطلوب و مستمری را به مشتریان ارائه کند[۶]. نیازها و انتظارات مشتریان باید در ذهن همهٔ کارکنان نقش بسته باشد. تعریف نیازها و سطوح رضایت مشتریان بسیار مهم بوده و تنها از طریق ارتباط مناسب با مشتریان صورت می پذیرد.۳ –ارتباط با تأمین کننده: مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه فرایند عملیات، تأمین کنندگان را بخش مهمی از کل فرایند تولید به شمار می آورد و باور دارد که همانند مشتری، تأمین کنندگان مواد باید در فرایند سازمان به‌طور مستقیم درگیر شوند و در آن مشارکت کنند. دسترسی تأمین کنندگان به اطلاعات و نیازهای شرکت و هماهنگ کردن سیستم آنها با سیستم تولیدی شرکت از هدفهای برجستهٔ هر برنامهٔ مدیریت کیفیت جامع است[۶]. در انتخاب تأمین کنندگان، کیفیت عامل مهمتری نسبت به قیمت است و شرکت در زمینهٔ بهبود کیفیت محصولات باید با تأمین کنندگان خود همکاری لازم را داشته باشد. بنابراین، در نظر گرفتن ارتباطات دراز مدت با تأمین کنندگان از اهمیت بسزایی برخوردار است.۴ – مدیریت منابع انسانی: برجسته ترین منابع سازمان، نیروی کار و افراد آن است. مدیریت بایستی چنان محیط کاری را به‌وجود آورد که برتری گرایی و روابط کاری باثبات و اطمینان بخش تقویت گردد[۶]. اصول مدیریت منابع انسانی شامل آموزش، توانمندی کارکنان و کار گروهی است. برنامه های مناسب برای استخدام افراد و آموزش آنها باید اجرا شود زیرا کارکنان به مهارتهای لازم به منظور شرکت در فرایند بهبود نیاز دارند.۵ – مشخصه ها و رفتارهای کارکنان: مشخصه ها و رفتارهای کارکنان عامل اصلی پیروزی مدیریت کیفیت جامع است. دلیل شکست بیشتر برنامه های کیفیت ناشی از بی‌توجهی مدیریت به این مهم و ناتوانی در تغییر رفتار کارکنان نسبت به برنامه های مورد نظر مدیریت کیفیت جامع است. شرکتها باید به‌گونه ای عمل کنند که مشخصه های مثبت کاری مانند وفاداری به سازمان، غرور کاری، تمرکز بر روی اهداف عمدهٔ سازمان و توانایی انجام کار درست به نحوی صحیح، افزایش یابد.۶ – فرایند طراحی محصول : همهٔ بخشهای شرکت باید در فرایند طراحی شرکت کنند تا طراحی براساس خواسته های مشتری و با توجه به محدودیتهای فنی، تکنولوژیک و هزینه ای به‌دست آید.۷ – مدیریت فرایند تولید: فرایند تولید عبارت است از یک سلسله فعالیتها، روشها، ماشین آلات و ابزاری که برای دستیابی به کیفیت مطلوب به‌کار گرفته می شوند[۶]. در این راستا، سازماندهی باید بر اساس اصول 5S شکل بگیرد؛ ممیزی داخلی توسط دستورالعملهای مربوطه صورت پذیرد و فرایند تولید تحت کنترل آماری قرار داشته باشد.۸ – واحد تضمین کیفیت: واحد تضمین کیفیت باید با داشتن آزادی عمل به مدیریت ارشد دسترسی داشته باشد. همچنین باید با سایر واحدها به‌طور مستمر در ارتباط باشد.تأثیر فناوری اطلاعاتفناوری اطلاعات شامل مجموعه تکنیک ها و ابزارهایی است که در جهت بهینه سازی و پشتیبانی سیستم های فعال بر محوریت اطلاعات و دانش ، همچنین شامل مطالعه، طراحی، گسترش، اجرا، نگهداری و مدیریت سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه و به خصوص کاربردهای نرم افزاری و سخت افزاری رایانه است[۱]. در این بخش تأثیر فناوری اطلاعات بر جنبه‌های ذکر شده در بخش قبل مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.۱ – فناوری اطلاعات و پشتیبانی مدیریت ارشد: پشتیبانی مدیریت ارشد برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع و نیز به‌کارگیری فناوری اطلاعات ضروری است. در برخی موارد، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات باعث بروز مشکلاتی در بین کارکنان می شود. در این مواقع هوشیاری مدیریت ارشد برای جلوگیری از تضاد و دوگانگی در بین خواسته های فناوری اطلاعات و فلسفهٔ مدیریت کیفیت جامع امری ضروری است. در بسیاری

موارد، فناوری اطلاعات به کاهش کارکنان و اخراج آنها منجر می گردد که با توسعهٔ شرکت و یا تعیین قوانینی همچون بازنشستگی پیش از موعد می توان با آن مقابله کرد.۲ – فناوری اطلاعات و ارتباط با مشتری: توسعهٔ فناوری اطلاعات از چند طریق به بهبود روابط شرکت با مشتریان کمک می‌کند؛ فناوری اطلاعات می تواند به ایجاد رابطهٔ مستقیم بین شرکتها و مشتریانشان منجر شود و به تبادل اطلاعات بین آنها کمک کند. فناوری اطلاعات شرکتها را در دستیابی به مشتریانی که از نظر جغرافیایی دور از شرکت هستند، قادر کرده و به‌طور کلی به منزلهٔ یک فرصت برای شرکتهاست.درک سرعت و توسعهٔ تجارت الکترونیک بین شرکتها و کشورها، بسیار مهم است. به عنوان مثال شرکتها می توانند با عرضهٔ محصولات خود از طریق اینترنت (به‌طوری که ویژگیهای محصولات به‌صورت کامل توضیح داده شود) با مشتریان ارتباط برقرار کنند، همچنین مشتریان از همین طریق می توانند محصولات مورد نظر خود را خریداری کرده و نیز به بیان نظرات و شکایات خود بپردازند. شرکتها نیز با استفاده از فناوری اطلاعات و ذخیرهٔ اطلاعات دریافت شده از مشتریان و تجزیه و تحلیل پیشرفتهٔ آنها می توانند محصولاتی منطبق بر نیازها و انتظارات مشتریان تولید کنند.استفاده از تبادل الکترونیک داده ها (EDI) با مشتریان به شرکتها اجازه می دهد که ارتباطات موثری (با توجه به ویژگیهای محصول، نظرات، پیشنهادات، شکایات) با مشتریان خود داشته باشند. از این رو فناوری اطلاعات یک ابزار قدرتمند در مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) است.۳ – فناوری اطلاعات و ارتباط با تأمین کننده: همانند آنچه در قسمت ارتباط با مشتری بیان شد، فناوری اطلاعات به توسعهٔ ارتباط با تأمین کنندگان کمک می کند. تبادل الکترونیک داده ها به منظور سفارش محصول، ارسال ویژگیهای محصول، ارسال جزئیات طراحی، دریافت و تأئید صورتحسابها و پرداخت آنها استفاده می شود. تأمین کنندگان می توانند با استفاده از فناوری اطلاعات ، فرایند طراحی سریعتری داشته باشند.در برخی موارد شرکتها می توانند به سیستم موجودی و یا سیستم های برنامه ریزی تولید تأمین کنندگانشان دسترسی داشته و به‌صورت خودکار محصولات مورد نظر را سفارش دهند. به‌طور کلی فناوری اطلاعات به تسهیل روابط با تأمین کنندگان و نیز کاهش تعداد تأمین کنندگان کمک می کند.۴ – فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی: استفاده از فناوری اطلاعات ، باعث تغییر در مهارت کاری افراد می شود؛ بنابراین، در این حالت آموزش کارکنان از اهمیت بیشتری برخوردار می شود. از طرف دیگر، باید به گونه ای از فناوری اطلاعات استفاده کرد که کارایی، خلاقیت، رضایت شغلی و نیز انعطاف پذیری به حداکثر برسد؛ برای این منظور باید از فناوری اطلاعات برای تکمیل وظایف و بهبود بخشیدن آنها استفاده کرد.۵ –فناوری اطلاعات و مشخصه ها و رفتارهای کارکنان: هنگامی که سیستم های جدید بر پایهٔ فناوری اطلاعات به‌کار گرفته می‌شود، استفاده ازسازماندهی مجدد ضرورت پیدا می کند، اما مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات امری طبیعی است. از این رو باید کارکنان نسبت به فواید اجرای سیستم های جدید آگاهی لازم را کسب کنند. اگر کارکنان متوجه شوند که فناوری اطلاعات به منظور برطرف سازی کارهای پرخطر و خسته کننده و تسهیل در انجام امور به‌کار گرفته می شود، نه تنها در مقابل تغییرات مقاومت نکرده، بلکه در این حالت وفاداری به شرکت، غرور کاری و رضایت شغلی افزایش می یابد.۶ – فناوری اطلاعات و فرایند طراحی محصول: استفاده از فناوری اطلاعات می تواند افزایش نوآوری را به دنبال داشته باشد. فناوریهای طراحی به کمک رایانه (CAD) به فرایند طراحی کمک بسیاری می کند، زیرا به تأمین سریعتر نیازهای مشتری و نوآوری در طرح محصول منجر می شود. طراحی محصول جدید به‌صورتی کارا و توسعهٔ فرایند نیاز به اطلاعات بخشهای مختلف همچون تولید، بازاریابی، تحقیق و توسعه داشته و فناوری اطلاعات به انتقال موثرتر و سریعتر این اطلاعات کمک می‌کند. با توجه به کاربردهای اینترنت، گروههای مختلف از سرتاسر جهان می توانند در فرایند طراحی محصول شرکت کنند.فناوری اطلاعات در طراحی آزمایشها (DOE) ، تجزیه و تحلیل خرابیها و آثار آن (FMEA) ، گسترش عملکرد کیفیت (QFD) نقش بسزایی دارد. در همهٔ این موارد، فناوری اطلاعات روش اجرای این ابزارها را تغییر نمی دهد، بلکه به ساده سازی کاربرد آن و خلق ایده های جدید کمک می کند.۷ – فناوری اطلاعات و مدیریت فرایند تولید: در سیستم های نگهداری و تعمیرات، استفاده از

فناوری اطلاعات بسیار موثر است. در این حالت با استفاده از سیستم های خودکار، نیازهای نگهداری و تعمیرات ماشین ها مشخص می گردند.از طرف دیگر، اتوماسیون به کاهش پراکندگی فرایند کمک می کند، زیرا ماشین ها در مقایسه با کارگران تغییرات و نوسانات کمتری دارند و این به افزایش سرعت فرایند تولید و نیز افزایش کیفیت منجر می شود. این بدان معنی نیست که نیاز به مدیریت کیفیت از میان می رود، بلکه با توجه به این نکته که ماشین های خودکار به اجزا و مواد اولیه با کیفیت بیشتر احتیاج دارند، این نیاز بیشتر احساس می شود.با استفاده از اندازه گیری پارامترها و ویژگیهای محصول توسط وسایل اندازه گیری خودکار، کنترل آماری فرایند (SPC) ساده‌تر می شود. برای شرکتهایی که دارای گواهینامهٔ سیستم های کیفیت همچون ایزو ۹۰۰۰ هستند، نرم افزارها، شرکت را در اجرای سیستم و نیز ممیزی داخلی کمک می کنند.۸ - فناوری اطلاعات و واحد تضمین کیفیت: نقش واحد تضمین کیفیت با به‌کارگیری فناوری اطلاعات تغییر نمی کند بلکه آزادی عمل، دسترسی به مدیریت ارشد و همکاری با سایر واحدها همچنان برقرار است. به‌طور کلی فناوری اطلاعات ، کار واحد تضمین کیفیت را ساده تر می کند زیرا جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها و انتقال آن به سایر واحدها با سرعت و دقت بیشتری انجام می گیرد. مواردی همچون خرید، فروش، کنترل کیفیت و ... نیاز به اطلاعاتی دارند که سیستم های اطلاعاتی آنها را بهنگام و مطلوب در اختیار می گذارند. مهمترین جزء تشکیل دهنده در طراحی سیستم های اطلاعاتی، پایگاه داده‌هاست. پایگاه داده ها از عناصر اطلاعاتی تشکیل می یابد که به‌صورت رکوردها و فایل هاست و به نحوی سازمان یافته‌اند که نیازهای اطلاعاتی استفاده کننده را برآورده سازند. در این حالت واحد تضمین کیفیت باید مسائل و مشکلات ناشی از فناوری اطلاعات را به گونه ای حل کند که به اصول فلسفهٔ مدیریت کیفیت جامع لطمه ای وارد نگردد.نتیجه گیریفناوری اطلاعات در کشورهای مختلف بسیار مورد توجه قرار گرفته است به‌طوری که اکثر کشورها، سرمایه گذاریهای هنگفتی در این زمینه انجام داده اند. حال با توجه به این مطلب و آنچه که بیان گردید، استفاده از فناوری اطلاعات فناوری اطلاعات در راستای مدیریت کیفیت جامع منجر به نتایج زیر می شود:- بهبود روابط با مشتریان؛- بهبود روابط با تأمین کنندگان؛- افزایش کنترل فرایند؛- ساده سازی کار گروهی؛- ساده سازی جریان اطلاعات بین واحدهای مختلف شرکت؛- بهبود فرایند طراحی؛- به‌کارگیری سیستم نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه؛- پیاده سازی سیستم‌های کیفیت همچون ایزو ۹۰۰۰؛- اندازه گیری هزینه های کیفیت؛- بهبود فرایند تصمیم در واحد تضمین کیفیت.به‌طور کلی، توسعهٔ استفاده از فناوری اطلاعات ، جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع را تحت تأثیر قرار داده و به عنوان یک پشتیبانی کنندهٔ قوی برای مدیریت کیفیت به‌کار می رود. در نهایت استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت کیفیت جامع مدیریت کیفیت جامع به افزایش بهره وری منجر می شود.منابع و ماخذ[۱] محمد جعفر تارخ، امیرعلی امی، تکنولوژی اطلاعات و صادرات نرم افزار، انتشارات پیام آوران کلک آزاد، ۱۳۸۱[۲] محمود حاجی شریف، طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک، ۱۳۷۴[۳] رضا حسنوی، ارزیابی بهره وری سیستم های طراحی و تولید به کمک کامپیوتر CAD/CAM در صنایع خودروسازی ایران، انتشارات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۷۶[۴] علی حسین قاسمی، تبحر در فناوری اطلاعات، انتشارات چاپار، ۱۳۸۱[۵] هانس دترزگیتزی، مدیریت ارشد و کیفیت، ترجمه مسلم خرم، انتشارات ریزپردازنده، ۱۳۷۸[۶] اصغر زمردیان، مدیریت کیفیت جامع، مفاهیم، اصول، فنون و روشهای اجرایی ، انتشارات موسسه مطالعات و برنامه ریزی سازمان گسترش، ۱۳۷۳[۷] هوشنگ مومنی، مدیریت فناوریهای اطلاعات و ارتباطات، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۸۰[۸] محمد تقی مهدوی، تکنولوژی اطلاعات و اطلاعات تکنولوژی، انتشارات چاپار، ۱۳۷۹

[۹] Grace Au , Ivan Choi, Facilitating implementation of total quality management through information technology, Information & Management ۳۶, ۱۹۹۹, pp. ۲۸۷-۲۹۹.[۱۰] S. Dewan, K.L. Kraemer, (۲۰۰۰), Information Technology and productivity: evidence from country-level

data, Management Science, Vol. ۴۶, No. ۴, ۲۰۰۰, pp. ۵۴۸-۶۲.[۱۱] A. Kagan, Information Technology seen as key to productivity, Chemical Week, Vol.۱۵۵, No. ۲, ۱۹۹۴, pp. ۲۰-۲۲.[۱۲] M.A. Mahmood, G.J. Mann, Measuring the organizational Impact of Information Technology investment: an exploratory study, Journal of Management Information Systems, Vol. ۱۰, No. ۱, ۱۹۹۳, pp. ۹۷-۱۲۲.[۱۳] A.R. Martinez-Lorente, C. Sanchez-Rodriguez, F.W. Dewhurst , The Effect of Information Technologies on TQM: An initial analysis, Int. J. Production Economics ,Vol.۸۹, ۲۰۰۴, pp.۷۷-۹۳.[۱۴] F.C.J. Weston, Weighing soft and Hard .Benefits of Information Technology, Manufacturing Systems, Vol. ۱۱ No. ۷,۱۹۹۳, pp. ۱۲۰-۱

منبع: ماهنامه تدبیر-سال شانزدهم-شماره ۱۶۵

استانداردهای کاربردپذیری

۳۸۸ ، ۰۸:۳۴

استانداردهای کاربردپذیریمترجمان: دکتر ماکویی-محمدعلی سرخوش

چکیده: بیش از دوده‌ه از طرح مبحث کاربردپذیری می گذرد. مبحثی که فصل مشترک موضوعهایی نظیر «کیفیت در استعمال»، «طراحی انسان/ کاربرمدار»، «ممیزی فرایندها و سیستم های نرم افزاری»، «طراحی وب» و غیره

است.مقاله حاضر سعی دارد تا با روشن کردن مفهوم کاربردپذیری، استانداردهای آن را نیز مورد بررسی قرار داده و اهمیت موضوع را به خواننده منتقل سازد و نشان دهد که درحال حاضر یکی از مهمترین عوامل در طراحی محصولات جدید، کاربردپذیری و استانداردهای مربوطه هستند.مقدمهدر شرایطی که مشتری گرایی و توجه به نیازهای اول، شعار و هدف کلیه سازمانها، نهادها و بنگاههای کوچک و بزرگ اقتصادی گردیده، بدیهی است که به جهت تحقق آن، راهکارهایی ایجاد و در راه نزدیک شدن به نیازهای واقعی مشتریان و مصرف کنندگان توسعه یابند.یکی ازاین دسته راهکارها – که پیرامون ساده سازی استعمال محصولات و سیستم ها، و تطبیق هرچه بیشتر آنها با نیازها و احتیاجات کاربران، مطرح و توسعه یافته – مبحث کاربردپذیری است که همچنین به عنوان یکی از مهمترین مشخصه های کیفی محصولات مبتنی بر نرم افزار نیز، باز شناخته می شود. (۱)تعریفهای زیادی از کاربردپذیری ارائه شده است. ازجمله استاندارد ایزو – ۱۴۲۹ آن را بدین صورت تعریف می کند: اندازه وحدی که یک محصول بتواند به وسیله کاربرانی معین، جهت دستیابی به اهدافی خاص توأم با اثربخشی، کارایی و رضایتمندی، در یک زمینه مشخص از کاربرد، مورداستفاده قرار گیرد (۲). این تعریف که علاوه بر اینکه افق گسترده کاربردپذیری را نشان می دهد، براین امر تکیه دارد که کاربردپذیری یک محصول، وابسته و مربوط است به زمینه استفاده و کاربردش (۴). یاکوب نیلسن (۱۹۹۳)، تعریفی مختصرتر از کاربردپذیری ارائه کرده: قابلیت یادگیری، کارایی، خطاها، به یادآوری و رضایتمندی. همچنین استاندارد ISO/IEC ۲۰۰۰B(ISO۱۹۲۶) نیز کاربردپذیری را به عنوان ترکیبی از قابلیت فهم، قابلیت یادگیری، قابلیت به کارانداختن و جذابیت تعریف می کند (۲). اما کاربردپذیری را در یک جمله می توان گفت که: کاربردپذیری عبارت است از ساده سازی استعمال محصولات و سیستم ها و تطبیق و سازگارکردن هرچه بیشتر آن با الزامات و نیازهای کاربران.(۱)کاربردپذیری سه جنبه اساسی را دربر می گیرد:- اثربخشی: اینکه آیا کاربران می توانند وظایف خود را به طورکامل، به انجام برسانند؟ آیا می توانند با به کارگیری محصول، به اهداف خود – مثلا آنچه که می خواهند انجام دهند – دست یابند؟- کارایی: اینکه برای انجام و تحقق این امر – یعنی انجام کار به وسیله محصول و دستیابی به اهداف – کاربران می باید چه اندازه کوشش کنند؟ (که اغلب در

واحد زمان نیز سنجیده می شود)– رضایتمندی: اینکه به تصور کاربران استفاده از سیستم یا محصول، تا چه حد سهل و آسان است؟ که خود آمیخته و تحت تاثیر موارد زیر هستند:الف = کاربران: اینکه چه کسی محصول را مورداستفاده قرار می دهد؛ب – اهداف کاربران: آنچه کاربران با به کارگیری محصول سعی در انجام و تحقق آن دارند؛ج – زمینه، وضعیت و موقعیت استفاده: اینکه کجا و چگونه محصول مورداستفاده قرار می گیرد.تاریخچهباوجود دسترسی به دانش توسعه سیستم ها و محصولات کاربردپذیر، که طراحی کاربرمدار (USER-CENTERED DESIGN) نیز نامیده می شود، متاسفانه بسیاری از سیستم ها و محصولات متکی بر نرم افزار موجود، سطح ضعیفی از کاربردپذیری را ازخود نشان می دهند. اما به هرحال، بهبود وضعیت کاربردپذیری و طراحی کاربرمدار، آنها را به چالشی در راه توسعه محصول بدل کرده است. تدوین چندین استاندارد بین المللی پیرامون موضوعهای مرتبط، همراه با توسعه متدها، برگزاری کنفرانس ها و انتشار روزافزون مقالات و کتابها، همگی مؤید این امر و اهمیت آن هستند.(۲)نگاهی گذرا به عناوین مقالات وکتابها، با عنایت به تاریخ انتشار آنها، بیانگر سیر تاریخی و روند توسعه موضوعهای مرتبط به مبحث کاربردپذیری است. مسئله ساده تعریف معیارهایی برای سادگی استعمال محصولات در اوایل دهه ۸۰ میلادی درقالب موضوعهایی نظیر توسعه میانجی های رایانه ای کاربردپذیر و متدهای ارزیابی کاربردپذیری نرم افزار توسعه یافت. تا اینکه به طرح موضوع مهندسی کاربردپذیری انجامید.اواخر دهه ۸۰ و آغاز دهه ۹۰، با تسری مقوله کاربردپذیری به دامنه وسیع تری از محصولات و سیستم ها، توأم گردید. ضمن آنکه مباحث قبلی نیز تداوم یافته و شکل یکپارچه تری به خودگرفتند. مهندسی و مدیریت کیفیت نرم افزار و کیفیت ازجمله دیگر عناوین مطرح در این دوره بودند. آنچه که مقدمتا مربوط به میانجی های انسان–ماشین می شد، بدانجا انجامید که کاربردپذیری باید هدف طراحی سیستم ها و محصولات باشد. (۳)کاربردپذیری، منافع و موانعدر این بخش درقالب چند موردکاوی مختصر به تبیین هرچه بیشتر مفهوم کاربردپذیری و برخی وجوه تمایز آن نسبت به موضوعهای مشابه و نیز بررسی منافع و موانع توسعه آن خواهیم پرداخت.۱ – کاربردپذیری درعمل: در پاسخ به این پرسش که واقعا کاربردپذیری به چه معناست؟ پاسخهای متنوعی ارائه شده است. اگرچه برخی کاربردپذیری را کیفیت در استعمال نامیده اند، لیکن کاربردپذیری تفاوت ظریفی با کیفیت دارد. در مقوله کیفیت، مشتری، محور مباحث قرار می گیرد. حال آنکه کاربردپذیری بر تعامل کاربر با محصول تمرکز دارد.۲ – جام جهانی ۲۰۰۲: این موردکاوی بیانگر نقش کلیدی طراحی کاربرمدار و کاربردپذیری طرح محصول، در موفقیت یا عدم موفقیت یک محصول و اثران آن، ازجمله تاثیرات اقتصادی و اجتماعی، است.۳ – فورد تاروس: برای بسیاری از کسانی که به تاریخ صنعت خودروسازی علاقه مند هستند، نام «فورد تاروس» نامی آشناست. «تاروس» محصولی است که تاریخ فورد جدید و موفقیتهایش بدان مدیون است. محصولی طلایی که اعتبار رو به افول فورد را مجددا احیا کرد.در دهه ۸۰ میلادی، شرکت فورد، به خاطر پافشاری بر روشهای قدیمی خود، در همه ابعاد زیربنایی، در آستانه بحران ورشکستگی قرار گرفته بود. مشتریان، فورد را تولیدکننده محصولاتی می دانستند که علاوه بر اینکه از طرحهای تکراری وکسل کننده ای برخوردارند، هر روز نیاز به تعمیر و رسیدگی پیدا می کنند.خوشبختانه تغییر زاویه نگرش مدیران این شرکت و پیامد آن تغییرات گسترده در همه ابعاد مدیریتی، فنی، طراحی و...، در ارائه محصول جدید این شرکت – یعنی فورد تاروس – تاکنون بارها و بارها و از زوایای مختلف بررسی و تحلیل شده است. اما آنچه که تاکنون، در کشور ما، درمورد این محصول ناگفته مانده، انجام تست های کاربردپذیری و استفاده از تکنیک های کاربردپذیری در طراحی آن است.۴ – گوشی های همراه نوکیا: همانگونه که ذکر شد، مقوله کاربردپذیری حول محور میانجی های کاربر یک سیستم، شکل گرفته است و با تعامل میان سیستم و کاربر ازطریق این میانجی سروکار دارد. گوشی های تلفن همراه ازجمله وسایل پیچیده ای هستندکه مفهوم سیستم تعاملی را به معنای تام دربردارند. شرکت نوکیا ازجمله شرکتهای پیشرو در عرصه تولید گوشی های همراه است که تقریبا از آغاز طرح موضوع کاربردپذیری با سیر تحولات آن همراهی کرده و نقش مهمی را ایفا کرده است.نسل اولیه گوشی های همراه، به مانند تلفن های معمولی، صرفا جهت

ارضای نیاز به برقراری تماس تلفنی، تحت شرایط در حرکت بودن کاربر، طراحی و تهیه شده بودند. در اواخر دهه ۹۰ کارکردهای جدیدی نظیر تقویم، پیغام های نوشتاری، قابلیت اتصال به اینترنت و ... به کارکرد گوشی ها افزوده شد. در ادامه نیز یک سری لوازم جانبی نظیر قاب قابل تعویض و هدست با گوشی ها همراه گردید.گوشی های ساده اولیه به سوی تلفن های هوشمند چندمنظوره سوق گرفتند تا بتوانند به طور اثربخش نیازهای متنوع کاربران را برطرف سازند. نهایتا اینکه امروزه، گوشی های همراه به یک سیستم ارتباطات شخصی بدل شده اند که برقراری ارتباط بین انسانها با یکدیگر و با سیستم های تعاملی دیگر را میسر می سازند. با عنایت به این توسعه کارکردی، توجه به کاربردپذیری و ارزیابیهای مربوط جزو لاینفک طراحی این رده محصولات گشته است.ازجمله جنبه هایی که در تست های کاربردپذیری این محصول مطرح هستند، می توان به: یکپارچگی کارکردی، دسترس پذیری، سودمندی و سهولت خدمات مورداستفاده، آمادگی برای کاربرد، مطلع کنندگی، فایده مندی موادپشتیبان و قابلیت به کارگیری بین‌المللی، اشاره کرد.منافع کاربردپذیری و طراحی کاربرمدارباعنایت به (ISO/IEC ۱۹۹۹)، کاربردپذیری منافعی چند را ارائه می دهد که می توان از آن جمله به: افزایش بهره وری، ارتقای کیفیت کاری، بهبود رضایت کاربران و کاهش در هزینه های آموزش و پشتیبانی، اشاره کرد. کاربردپذیری در طراحی سایت های وب، توسعه مناسبی یافته است. «مک چارتی» و «سوزا»، در این باره می گویند: اهداف کاربردپذیری، درواقع همان اهداف کسب و کار هستند. وب‌سایت هایی که در استفاده دشوار هستند، موجب ناامیدی و از دست دادن مشتریان می شوند. سود وعایدی را متحمل زیان کرده و از اعتبارها می کاهند. البته مجریان می توانند یک خط مشی منظم را جهت بهبود جنبه های سهولت در استفاده، به کارگیرند: با بازبینی‌های کاربردپذیری جهت ارزیابی و تشخیص عیوب و کاستی ها و درک علل آنها شروع کرده، سپس مسائل درست تشخیص داده شده را در خلال فعالیتهای طراحی کنش گرا، اصلاح کرده ونهایتا با تغییر و اصلاح فرایندهای کسب وکار، کاربردپذیری را تثبیت و نگهداری کنند.(۷)منافع ناشی از به کارگیری متدهای کاربردپذیری و طراحی کاربرمدار را می توان براساس گروههای مختلف ذی نفعان آن، دسته بندی کرد:الف – منافع کاربردپذیری برای کسب وکارها:- ارزان تر بودن- سریع تر بودن- ایمن تر بودن - افزایش فروش - برندگی رقابتی بیشترب – منافع کاربردپذیری برای مدیریت پروژه:- بهبود مدیریت ریسک - تسهیل برنامه ریزی - ارائه شواهدی از موفقیت در اسرع وقتج – منافع کاربردپذیری برای تیم طراحی:- طراحی های دقیق تر - اثبات قابلیت کار طرحها - ارائه تصویری دقیق از چگونگی کار کاربران - استرس کمتر در آزمون پذیرش کاربر - حذف تغییرات در آخرین لحظهد – منافع کاربردپذیری برای تیم مستندسازی:- آغاز بسیار زودتر مستندسازی - مستندسازی کمتره = منافع کاربردپذیری برای گروه کاربران:- کاهش زمانهای انجام وظیفه - کاهش خطاهای کاربری - کاهش زمان آموزش کاربران - کاهش تغییر و تحول کارکنانز – منافع کاربردپذیری برای تیم پشتیبانی:-خدمات پشتیبانی و راهنمایی تلفنی اثربخش تر- کارآیی بهتر - مواد آموزشی کمتر-کاهش زمان آموزش برای تیم پشتیبانیج – محاسبه و تحلیل هزینه ها و منافع کاربردپذیری: حصول منافع مالی بستگی به چگونگی اجرای کامل طراحی کاربرمدار دارد. با موازنه هزینه ها و منافع می توان نشان داد که ارزش منافع حاصله، از هزینه فعالیتهای طراحی کاربر مدار، به طور قابل توجهی بیشتر هستند. جهت محاسبه و تحلیل هزینه – منفعت کاربردپذیری و طراحی مبتنی بر کاربر باید:- صرفه جوییهای بالقوه درخلال توسعه، فروش، استعمال و پشتیبانی را تخمین زد.- هزینه هایی را تخمین زد که درخلال فعالیتهای کاربرمدار تحمیل خواهندشد. به کارگیری یک شیوه متمرکز بر کاربر در طراحی هرگونه محصولی، می تواند عملکرد پروژه های منفرد، همچنین وضعیت کل کسب و کار را به طور اساسی بهبود بخشد. (۸)منابع راهگشا در مقابله با موانع کاربردپذیریچرا اغلب طراحی ها، هنوز کاربردپذیری را به عنوان یک هدف عمده دربرندارند؟ تغییرات بنیادین، به سادگی قابل دسترس نیستند و موانعی بر سر نیل به آنها وجود دارد. در ادامه با مرور برخی از این موانع، راه حلهای بالقوه ای را – که از خلال تلاشهای اخیر در پروژه های اروپایی و استانداردهای بین المللی درباره آنها ارائه گردیده، تشریح خواهیم کرد.(۳)الف – موانع توسعه طراحی کاربرمدار:

ازجمله موانع گسترش کاربردتکنیک های کاربردپذیری و طراحی کاربرمدار می توان به موانع متدولوژیک و روش شناختی ، عدم شناخت کامل الزامات و احتیاجات ، موانع عملی ، و موانع تجاری اشاره کرد.یکی از دلایل توسعه استاندارد ایزو– ۱۳۴۰۷، این بوده است که بسیاری از فرآیندهای جاری توسعه ، از شیوه های کاربرمدار استفاده نکرده و بنابراین، در لحاظ کردن بازخوردها ازکاربران و شناسایی تمامی نیازهای آنها دچار اشتباه هستند . این استاندارد ، راهنماییهای معتبری را در چگونگی دستیابی به کاربردپذیری ـ از طریق دخیل کردن فعالیتهای طراحی کاربرمدار در خلال چرخه عمر سیستم های تعاملی مبتنی بر رایانه ـ ارایه می دهد .ب – موانع متدولوژیک و روش شناختی: اگر توسعه دهندگان سیستم ها بتوانند راه حلهای خویش را با اهداف کلی تعریف شده تطبیق دهند ، دستیابی گسترده به دسترس پذیری و کاربرد پذیری بسیار ساده تر خواهد بود . این امر نیازمند به کارگیری متدها ، تکنیک ها و ابزارهایی مناسب است ـ که بتوانند کیفیت در استعمال را بهبود بخشند .استانداردهای بین المللی ایزو–۱۴۵۹۸ (۱۹۸۸) و ایزو– ۹۱۲۶(۱۹۹۹) با موضوع کیفیت نرم افزار منابع بیشتری را در این باره ارایه می‌دهند. مطابق تعریف ارایه شده از کاربردپذیری در استاندارد ایزو۱۱–۹۲۴۱، هدف اصلی در توسعه سیستم ها، کیفیت است.استاندارد ایزو ۱۱ – ۹۲۴۱ تشریح می کند که چگونه کیفیت در استفاده می تواند تشخیص داده شده و اندازه گیری گردد. و ایزو–۱۳۴۰۷ نیز بر فرایند طراحی کاربرمدار ـ که جهت دستیابی به اهداف کاربردپذیری و کیفیت در استفاده لازم است ـ تصریح می کند . [۳]ج – نقص در تشخیص احتیاجات و الزامات: برای اینکه یک فرایند طراحی ، خط مشی و شیوه ای کاربرمدار را در شناسایی نیازمندیها و احتیاجات ، اتخاذ کند ، باید فعالیتهایی را دربرگیرد ـ که بتوانند هم نیازمندیها و احتیاجات کاربردپذیری را ، با استفاده از ظرفیتها و قابلیتهای گروه کاربران نهایی ، شناسایی کنند و هم نیازهای دسترس پذیری کاربران با احتیاجات خاص را .شیوه ها و مشی های مرسوم و متداول جهت مهندسی نیازها و احتیاجات ، متمرکز است بر شناسایی احتیاجات کارکردی و نیازمندیهای وظیفه ای و اطمینان از اینکه محصول توسعه یافته، این نیازمندیها و احتیاجات را برآورده می کند . سایر احتیاجات غیرکارکردی اهمیت کمتری دارند . البته هنوز از دیدگاه کاربران، کیفیت در استعمال ، جهت اجرای موفق وظایف ، حیاتی است .د – موانع عملی : تعریف نشده بودن زمینه کاربرد: ویژگیهای کاربران ، وظایف و محیط فیزیکی و سازمانی تعریف کننده زمینه ای است که در آن محصول به کار گرفته می شود . جهت هدایت سریع تصمیمات طراحی ، و به منظور ارایه مبنایی برای ارزیابیها ، درک و شناسایی جزییات این زمینه ، مهم هستند .ه – موانع تجاری: یک مانع عمده برای طراحی کاربردپذیر ، مدنظر قراردادن هزینه های ناشی از فعالیتهای متمرکز بر کاربر است . اعم از هزینه های سخت افزاری و نرم افزاری ـ که به منظور ارایه دسترس پذیری به طور گسترده لازم هستند . اگر چه نحوه محاسبه منافع اقتصادی پروژه های کاربردپذیری توسط بیاس و می هیو (۱۹۹۴) برشمرده شده اند . اما هنوز مقاومت گسترده ای در زمینه تکنیک ها و متدهای مورد نیاز ، جهت سازگاری و تطبیق باطراحی کاربر مدار وجود دارد .نتیجه گیریکاربردپذیری را می توان ـ چنانکه گفته اند ـ اصلی ترین مشخصه کیفی محصولات و سیستم های مبتنی بر نرم افزار دانست . چرا که عمده تأکید آن بر ساده سازی کاربری میانجی هایی است که پل ارتباطی انسان و سیستم هستند. اجرای کامل و بدون نقص فعالیتهای طراحی متمرکز بر کاربر و انجام ارزیابیها و تست های کاربردپذیری ، تأثیر راهبردی شدیدی بر پروژه های توسعه محصول دارد .کاربری آسان یک سیستم یا محصول، ضامن بهره وری عملکرد و رضایتمندی کاربران و موفقیت آن است . اگرچه بسیاری از محصولات و سیستم هایی که امروزه به خدمت گرفته می شوند ، همچنان به لحاظ کاربردپذیری دچار ضعفهای عمده و جدی هستند ، اما افق حرکتی برخی صنایع پیشرو ، نوید اقبالی گسترده به کاربردپذیری و طراحی کاربرمدار را می دهد .با توجه به اینکه کاربران یک سیستم مهمترین مشتریان آن هستند، استفاده از اصول کاربردپذیری و طراحی کاربرمدار ، در پروژه های توسعه ، نه تنها بسیار مفید است ، بلکه در آینده ای نه چندان دور امری اجتناب ناپذیر و ضروری خواهد بود . امروزه دیگر ، سازمانهای پیشرو در طراحی و توسعه محصولات کاربردپذیر ، از ممیزی ظرفیت و قابلیتشان در نهادینه کردن کاربردپذیری و طراحی کاربرمدار دم می زنند.با این

توصیف می توان از کاربردپذیری و موضوعهای وابسته به آن به عنوان یک مبحث کاربردی رو به رشد یاد کرد که به تدریج در حال بازیافتن نقش کلیدی خویش در طیف گسترده ای از محصولات و سیستم هاست . راه اندازی وب سایتی تحت این عنوان ، و انتشار چندین استاندارد بین المللی در حواشی این موضوع، طی سالهای اخیر ، در کنار بر گزاری کنفرانس های سالانه و انتشار کتابها و مقالات ، جملگی مؤید این امر است.از جمله موضوعهای قابل پیگیری، بحث ممیزی ظرفیت کاربردپذیری (UCA) است که بویژه در استاندارد ایزو – ۱۵۵۰۴ مدنظر قرار گرفته است . ضمن آنکه برخی پروژه های اروپایی نیز بدان پرداخته اند. عنوان دیگر ، طراحی کاربر / انسان مدار است که موضوع دو استاندارد بین المللی ایزو – ۱۳۴۰۷ و ایزو – ۱۸۵۲۹ گردیده و همچنان باب مطالعه و بررسی پیرامون آن باز است.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال شانزدهم-شماره ۱۶۴ منابع:

[۱] What is Usability? at:http://www.usabilitynet.org/management/b_what.htm[۲]Jokela,T.(۲۰۰۱)Assessment of User-Centered Design Processes as a Basis for Improvement Action An Experimental Study in Industrial Settings. Department of Information Processing Science ,University of Oulu. Infotech Oulu,Finland . ۲۰۰۱.[۳]Bevan ,N.(۱۹۹۹),"Design for Usability" Proceeding of HCI International ۱۹۹۹,۲۲-۲۶ Aug , Munich.[۴]ISO ۱۳۴۰۷:۱۹۹۹(E) ,Human-Centered Design Processes for Interactive Systems.[۵]Sawyer,M . (۱۹۹۰) " Automobile Usability Assessment ,"Psychology ۵۳۱ Usability Project .[۶]Ketola ,P. and Roykkee ,M.(۲۰۰۰) , "The Three Facts of Usability in Mobile Handsets ,"Nokia ,Visiokatu ۱,FIN –۳۳۷۲۰ Tampere , Finland.[۷]"Quotes,"at http://www.usabilitynet.org/management/c_quotes.htm[۸]Calculate the Benefits of Usability – for your Business ," at :http://www.usability.org/management/c_benefits.htm

ISO ۱۰۰۱۹

۱ آبان ۱۳۸۸ ، ۱۰:۳۹

خطوط راهنمای انتخاب مشاورین سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آنان ISO ۱۰۰۱۹

۱ .Your browser may not support display of this image- مقدمه تصمیم پیاده سازی یک سیستم مدیریت کیفیت (QMS) ممکن است اولین تماس واقعی یک سازمان با دنیای ایزو۹۰۰۰ باشد که در این مسیر ممکن است از خدمات مشاور برون سازمانی نیز استفاده گردد. خانواده ایزو ۹۰۰۰ خطوط راهنمایی برای انتخاب درست مشاور سیستم مدیریت کیفیت و بهترین استفاده ازخدمات وی را منتشر نموده است.هنگامی که یک سازمان تصمیم می گیرد از خدمات مشاور برون سازمانی برای پیاده سازی یک سیستم مدیریت کیفیت استفاده نماید، پرسش های متداولی مانند موارد ذیل مطرح می گردد •: چگونه می توان یک مشاور خوب را یافت؟ و چگونه می توان مشاوری ذیصلاح را از دیگران تشخیص داد •؟ چگونه باید قراردادی با مشاور منعقد نمود تا از ایجاد شرایط ناخواسته و ناخوشایند که ممکن است طی همکاری رخ دهد جلوگیری نمود •؟ فرایند تحقق سیستم مدیریت کیفیت چیست و شرح وظایف مشاور در این رابطه کدام است ؟ به منظور پاسخ به این پرسش ها و دیگر پرسش های مشابه، کمیته فرعی SC۳ وابسته به کمیته فنی ۱۷۶ ایزو که مسئول تدوین استانداردهای ایزو۹۰۰۰ است، خطوط راهنمایی را با

شماره ایزو ۱۰۰۱۹ در فوریه ۲۰۰۵ و تحت عنوان خطوط "راهنما برای انتخاب مشاورین سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آنان، "برمبنای استاندارد ایتالیایی UNI ۱۸۳۶ منتشر نموده است. ۲- چگونه می توان مشاور ذیصلاح را از دیگران تشخیص داد؟ هدف ایزو ۱۰۰۱۹ تامین اطلاعات مفید وعملی برای سازمان ها به ویژه سازمان های کوچک و متوسط است ،هنگامی که می خواهند یک سیستم مدیریت کیفیت را پیاده سازی نمایند . برای برخی سازمان ها این موضوع، اولین تماس آن ها با دنیای ایزو ۹۰۰۰ است که پیروی آن ممکن است اطلاعات کافی برای اتخاذ بهترین تصمیم به منظور انتخاب مشاور ذیصلاح،تنظیم قراردادی بی نقص،استفاده موثر از خدمات مشاور را در اختیار نداشته باشند. ۳- راهنمایی برای همه مراحل ایزو ۱۰۰۱۹ در برگیرنده خطوط راهنما برای تمام مراحل انتخاب یک مشاور ذیصلاح، درخواست و ارجاع کار به وی وتنظیم و انعقاد قرارداد به منظور پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت است.از میان ملاحظات سودمند خدمات مشاوره که در بند ۵-۳ این استاندارد مطرح شده است می توان به موارد مهم ذیل اشاره نمود •: حتی اگر سیستم مدیریت کیفیت به خاطر الزامات بازاریابی یا قراردادی، استقرار یابد این یک فرصت برای استفاده از این سیستم تحقق یافته به عنوان یک ابزار مدیریتی کارآمد و اثربخش می باشد •. سیستم مدیریت کیفیت از پتانسیل لازم بعنوان پایه ای برای بهبود مستمر عملکرد سازمان برخوردار است •. موفقیت سیستم مدیریت کیفیت قویا به مشارکت و تعهد مدیریت ارشد ونه به مشاور بستگی دارد •. کارکنان از تمام سطوح بایدبه منظور یکی شدن سیستم مدیریت کیفیت با عملیات کلی سازمان مشارکت نمایند •. مشاور باید دارای اختیار برای تعامل با کارکنان در تمام سطوح سازمان به منظور آشنایی بیشتر با فرایندهای آن باشد •. سیستم نباید گردش کار و مستندسازی غیرضروری ایجاد نماید •. خدمات مشاوره باید با فرهنگ سازمان، صلاحیت کارکنان آن، فرایندها و یا مستندات موجود سازگار باشد. به عبارت دیگر اگر مدیر یت ارشد یک سازمان اصول مطرح شده را کاملاً درک نموده و به آنها قویاً معتقد باشد آن وقت قادر خواهد بود تا یک مشاور ذیصلاح سیستم مدیریت کیفیت را از بین مشاوران در دسترس انتخاب نماید. سازمان ها می توانند از ایزو۱۰۰۱۹ به عنوان یک خطوط راهنما، نه تنها برای انتخاب یک مشاور ذیصلاح سیستم مدیریت کیفیت بلکه برای انعقاد یک قرارداد خوب به منظور استفاده از خدمات کارآمد و اثربخش مشاور استفاده نمایند. با مطالعه این خطوط راهنما رویکرد عمومی سازمان باید نسبت به این که انتخاب مشاور تنها بر مبنای پایین ترین قیمت صورت گرفته و گواهینامه ایزو۹۰۰۱ فقط به عنوان یک نشان تلقی گردد، تغییر یابد. در عوض انتخاب مشاور باید برمبنای توانایی وی در کمک به سازمان به منظور پیاده سازی یک سیستم مدیریت کیفیت ارزش افزا و اثربخش برای سازمان باشد. این حالت مشابه زمانی است که سازمان تصمیم دارد یک ماشین ، کارخانه و یا سیستم سخت افزاری جدید را به منظور بهبود بهره وری خریداری نماید، دراین حالت سازمان از بین چند گزینه خوب یکی را که مطمئن است قیمت و عملکرد موثر دارد انتخاب می نماید. ۴- مفاد استاندارد ایزو۱۰۰۱۹ بعد از مقدمه، دامنه ی کاربرد و مراجع مرتبط، دو موضوع مهم را مطرح می نماید: الف) انتخاب مشاور سیستم مدیریت کیفیت و تعریف شاخص هایی برای فرایند انتخاب و قضاوت در مورد صلاحیت وی و اینکه مشاور چگونه باید نشان دهد که صلاحیت و ملاحظات اخلاقی خود را نگهداری نموده و بهبود می دهد. ب) استفاده از خدمات مشاور سیستم مدیریت کیفیت و تعریف این که آنها چه کسانی هستندو چگونه باید با آنها قرارداد منعقد نمود. ۵- انتخاب یک مشاور ذیصلاح مطابق الزامات این خطوط راهنما یک مشاور ذیصلاح باید دارای شرایط زیر باشد •: بااخلاق •، باهوش •، بااستعداد •، قاطع •، دارای روابط عمومی •، باتجربه •، اقتصاد گرا •، تسهیل کننده. همچنین مشاور باید آشنایی کامل با استانداردهای مرتبط و فرایند صدور گواهینامه داشته و در اصول مدیریت کیفیت، روش شناسی و فنون مرتبط مهارت داشته باشد.علاوه بر این مشاور سیستم مدیریت کیفیت باید آشنایی کافی با نیازمندی های قانونی و مقررات مرتبط با فعالیت های سازمان داشته و ازمحصولات، فرایندها و انتظارات مشتریان سازمان قبل از شروع خدمات مشاوره شناخت کافی داشته باشد. مشاور باید درک لازم از عوامل کلیدی مرتبط با نحوه ی کارکرد محصولات سازمان را داشته باشد. همچنین صلاحیت در

تجارب مـدیریتی مشاور برای این که درک نماید، سیستم مدیریت کیفیت چگونه با سیستم کلی مدیریت حاکم بر سازمان همسان گردیـده و در تعامل قرارگیرد، خیلی مهم است. یکی از عوامل مهم در انتخاب مشاور سیستم مدیریت کیفیت توانایی به کارگیری دانش و مهـارت هـای خود در موقعیت هـای واقعی است. بنـابراین مشـاور بایـد دارای تجـارب مرتبـط مـدیریتی، حرفه ای یا فنی در خدمات مشاوره باشد تا بتواند با تمام افراد ذیربط ارتباط برقرار نماید.براساس ایزو ۱۰۰۱۹ نقش مشاور سیستم مدیریت کیفیت حین تحقق سیسـتم مـدیریت کیفیت شامل اقـداماتی به شـرح زیر می باشد: الف) تشـریح مفاهیم مدیریت کیفیت به ویژه مفاهیمی که به درک و سازگاری اصول مـدیریت کیفیت می پردازد. ب) حصول اطمینان از این که طراحی و پیاده سازی سیسـتم مدیریت کیفیت بـا فرهنـگ سازمانی و محیط تجاری مخصوص سازمان متناسب است. پ)درگیر نمودن تمام سـطوح سازمانی تاثیرگـذار در تحقق سیسـتم مدیریت کیفیت، توصـیه و حمایت سازمان به شناسایی فرایندهای مقتضـی و مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت، تعریف توالی و تعامل فرایندها و کمک به سازمان در شـناسایی مسـتندسازی ضـروری به منظور حصول اطمینان از طرحریزی موثر آن و نظارت و کنترل بر فرایندهای سازمان، ت) حصول اطمینان از اینکه کلیه فرایندها شناسایی شده اند و اثربخشی وکارایی آنها به منظور ترغیب سازمان برای یافتن فرصت های بهبود انـدازه گیری می شونـد و کمک به ترویـج رویکرد فراینـدی و بهبود مسـتمر سیسـتم مدیریت کیفیت در سازمان، ث) کمک به شناسایی نیازهای آموزشی به منظور توانمندسازی سازمان در نگهداری سیستم مدیریت کیفیت، ج) در مـوارد مقتضـی، کمـک بـه سازمـان در شـناسایی ارتباطـات بیـن سیسـتم مـدیریت کیفیت و هر نـوع سیسـتم مـدیریت مرتبط (نظیرسیسـتم هـای زیست محیطی، بهـداشت و ایمنی شـغلی) و تسـهیل یکپـارچگی بین چنین سیسـتم هایی. ۶- ملاحظات اخلاقی ایزو۱۰۰۱۹ تا آنجایی که به ملاحظات اخلاقی مرتبط هسـتند اهمیت این ملاحظات را برای مشاور سیسـتم مدیریت کیفیت به منظور جلوگیری یا بیان هرگونه تضاد منافع مشـخص می نمایـد . مواردی نظیر رازداری از اطلاعات بـدست آمـده از مشتری، جلوگیری از ایجـاد وابسـتگی غیرضـروری به خـدمات مشـاوره، عـدم ارایه ی خـدماتی که مشـاور صـلاحیت لازم در آن موارد را نـدارد، حفظ اسـتقلال از گواهی دهنـده و بی طرفی در انتخاب سازمان گواهی دهنـده. این خطوط راهنما مکرر تاکیـد می نماید که مشاور باید تخمین واقعی از هزینه ی خـدمات مشـاوره ی قابل ارایه داشـته باشـد و سازمان بایـد از این مورد بحرانی آگاه باشـد. ۷- استفاده از خـدمات مشـاور این خطوط راهنما تعریف می نمایـد که چگونه خـدمات مشاوره بایـد برای تحقق سیسـتم مـدیریت کیفیت به کار گرفته شوند .به عنوان مثال تعریف اهداف و نیازمندی ها، ارزیابی اولیه، طرحریزی، طراحی و توسعه، آموزش، پیاده سازی و بهبود. ایزو ۱۰۰۱۹ همچنین توصـیه می نمایـد که سازمان به منظور جلوگیری از بروز شـرایط ناخواسته و ناخوشاینـد قبل از شـروع فعالیت های مشاوره، قراردادی را با مشاور سیستم مدیریت کیفیت منعقد نماید.این قرارداد باید به طور شفاف دامنه ی کاری (شامل ستانده ها) را مشـخص نماید، زمان بندی واقعی داشته و برای سازمان مقرون به صرفه باشد.این خطوط راهنما همچنین توصیه می نماید که وقتی قرارداد منعقـد می گردد فعالیت های ذیل بایـد بااهمیت تلقی شونـد. الف) تنظیم اهداف توافق شده قراردادی به گونه ای که (SMART)مشـخص، قابـل انـدازه گیری، دست یـافتنی، واقعی و دارای محـدوده ی زمـانی باشـند. ب) تنظیم مفادی در قرارداد با جزییـات توافق شـده از نظر رویـدادها ، خروجی هـا و ارتبـاط طرح با تمامی ذینفعان آن. ج) شـناسایی نیازهای آموزشـی کارکنان مرتبـط آن چنان که آن ها بتواننـد سیسـتم مـدیریت کیفیت را ارزیابی، نگهـداری و بهبود دهنـد. د) پیاده سازی طرح و پیروی آن، پایش و ارزیابی اثربخشـی آن و پیاده سازی اقـدامات مرتبط در موارد مقتضـی، ه) حصول اطمینان از اینکه رویـدادهای توافق شـده برآورده می شوند یا مجددا قابل تعریف هستند، و) تعریف فرایندی به منظور تایید پیامدهای قرارداد . پیوست الف در ایزو ۱۰۰۱۹ مثالی از فرایند تحقق سیستم مدیریت کیفیت را تشریح می نماید و مسئولیت های دست اندرکاران شامل مشاور، مدیر ارشد سازمان ونماینـده مـدیریت را برای هر مرحله فراینـد مشـخص نموده است. خلاـصه آنکه ایزو ۱۰۰۱۹یکبـار و برای همیشه، تمـام جنبه های ضروری که ممکن است بین سازمان و مشاور سیسـتم مـدیریت کیفیت باعث عـدم درک متقابل گردد را تشـریح می نمایـد. همگی

نکات مطرح شده با اهمیت بوده و بیانگر آن است که مشارکت و تعهد مدیریت ارشد سازمان و انتخاب درست یک مشاور ذیصلاح عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت کیفیت به شمار می روند. ۸- فهرست نیازمندی های ایزو ۱۰۰۱۹ فهرست نیازمندی های اولین ویرایش خطوط راهنمای ایزو۱۰۰۱۹ تحت عنوان " خطوط راهنما برای انتخاب مشاورین سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آنان "که در تاریخ Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. Your browser may not support display of this image. ۱۵/۱/۲۰۰۵Your browser may not support display of this image. منتشر شده است به شرح ذیل می باشد: ۱- هدف و دامنه کاربرد ۲- مراجع استاندارد ۳- واژگان و تعاریف ۴- انتخاب یک مشاور سیستم مدیریت کیفیت ۴-۱- ورود به فرایند انتخاب ۴-۲- معیارهای صلاحیت مشاور ۴-۳-ملاحظات اخلاقی ۵- استفاده از خدمات مشاور سیستم مدیریت کیفیت ۵-۱- خدمات مشاور ۵-۲- قرارداد خدمات مشاوره ۵-۳-ملاحظات سودمند خدمات مشاوره پیوست الف – فعالیت های عمومی مشاورین سیستم مدیریت کیفیت پیوست ب- ارزیابی مشاورین سیستم مدیریت کیفیت کتابشناسی

پژوهش تئوری پایه در ایجاد تئوری TQM در مدیریت عملیاتی

محمدرضا فروغی

مقدمه : افزایش رقابت ، پیچیدگی و پیشرفت در تکنولوژی در حوزه تجارت منجر به چالشهای مهم و عمده در رشته مدیریت کیفیت جامع (TQM) شده است . دیدگاههای مرسوم و سنتی TQM و مدلهای منتج از آنها (مثلاً- " مدل عالی تجارت " یا BME و یا مدل بالدریج) اغلب بر اساس پارادایم های استدلالی و عقلی بنا شده اند که در این مدلها یافته های تحقیقاتی مرسوم و بهنجار ، از جمله پاسخهای آماری همراه با تئوری استنباطی و آزمون، به وفور یافت می شوند. حداقل دو مطلب عمده در ارتباط با تحقیقات TQM به ذهن خطور می کند . اول اینکه داده های تحقیقاتی TQM و استفاده از آنها اغلب بر اساس تئوری علت و معلول طرح و بحث می شوند و این داده ها نمی توانند به طور بنیادین به معانی ، پدیده ها و وقایع سیاسی و اجتماعی بپردازند، چون این موارد در معرض تغییرات سریع و متناوب در محیط و حوزه تجارت هستند . این دیدگاه می توانند منجر به راه حل های تجویزی برای مشکلات موجود شوند اما نمی توانند مشکلات و مسائل ضروری از جمله دانش کارگران را تحت بررسی قرار دهند . دوماً آنهایی که در این رشته و زمینه کار می کنند کوششهای قابل توجهی در زمینه ارتقاء و بازنگری متدلوژی « تحقیق استنباطی » انجام داده اند . با این وجود پیشرفت نسبتاً کمی در دیدگاههای استنتاجی (قیاس از کل به جزء) در تحقیقات TQM رخ داده است : این نوع دیدگاهها حاوی وقایع و پدیده های پیچیده تر و فعال تر هستند و به سرعت بر طبق شرایط موجود در بازار عوض می شوند . برخی از نویسندگان پیشنهاد می کنند که حوزه TQM توسط تغییرات سریع محیطی و پیچیدگی روبه رشد فزاینده در استراتژی TQM ، بیشتر به چالش کشیده می شود آنها بر این باورند که تئوری TQM استراتژیک و آوردن آن به عرضه عمل ، باید به روشی منسجم ارتقاء داده شود تا این چالشها را از میان بردارد، و باید بیشتر متمرکز بر از بین بردن این چالشها شود نه اینکه تکیه بر

« اظهارات جهانی» و مدل ها کند . هدف اصلی این مقاله ارتقاء و توسعه مدلهای TQM استراتژیک است که نماینده عناصر فعال و پیچیده سازمانها و محیط آنها (سازمانها) باشد . هدف دوم ما بررسی تئوری ساختمانی در ارتباط با TQM و توسط متدهای تحقیقی « تئوری استنتاجی زمینه ای » است تا بتوانیم به هدف اصلی این مقاله ، دست یابیم . بخش های بعد در مورد TQM استراتژیک است: مطالبی در زمینه تئوری ساختمانی و مدل تئوری ساختمانی در درون TQM استراتژیک و سپس نتایج و مباحث را خواهیم گفت ، و در نهایت نتیجه گیری صورت می گیرد. ۲- TQM استراتژیک : در ادبیات ، TQM استراتژیک بدین نحو تعریف شده است: روشها و متدهای TQM برای کمک به سازمانها در به دست آوردن استراتژی و نتیجه این استراتژی به طرحهای عملیاتی و طرح های تجاری ، در ارتباط با به دست آوردن استراتژی ، نقش TQM استراتژیک می تواند شامل دیدگاهها و نگرشها برای تصویر سازی و پوشش محیطی شود تا به انتخابهای استراتژیک کمک شود و ارزیابی توانایی سازمانی شود تا معلوم شود که آیا این استراتژی های سازمانی مناسب و قابل رشد و قابل نگهداری هستند . نقش TQM استراتژیک در ترجمه استراتژی عمدتاً متمرکز بر روشهای رشد و توسعه ، درگیر شدن ، قدرتمند ساختن و برقراری ارتباط بین سطوح مختلف یک سازمان می باشد . Combe و Botschen (اسامی محققین) پیشنهاد می کنند که تئوری TQM استراتژیک و پیاده کردن آن مواجه با چالش قابل توجهی از سوی بازار فزاینده و پویا سازی سازمانی و پیچیدگی سازمانی است . آنها بر این باورند که مفاهیم و مدلهای موجود ممکن است در زمینه پارادایم استدلالی و (عقلی) خیلی مستند باشند و اعتقاد دارند که دیدگاهی وسیع تر و چند پارادایمی مورد نیاز است. در دفاع و حمایت از این نظریه Sousa روشی احتمالی و غیر قطعی برای ارتقاء تئوری TQM استراتژیک و پیاده کردن آن ارائه می دهد که مطالب مربوط به مشتری ها و مسائل مربوط به زمینه و متن سازمان را لحاظ می کند و از مدلهای کیفی جهانی اجتناب می نماید. Combe و Botschen پیشنهاد می کنند که چنین مسائل زمینه ای نیاز به نگرش های تحقیقاتی استنتاجی دارند که « تئوری را در عمل » مورد بررسی قرار دهد. برای تمرکز بر سطوح استراتژیک بیشتر نیاز به توسعه و رشد تئوری TQM استراتژیک و عملی کردن آن است تا تکیه بر متدهای TQM عملیاتی که تا سطوح استراتژیک هم از روی شواهد و قرائن پیش بینی می شوند به علاوه Fehlmann اظهار می دارد که TQM استراتژیک نیاز به توسعه بیشتر دارد تا بتواند نیاز رو به رشد تحول سریع استراتژی به طرحهای عملیاتی و تجاری را برآورده سازد و در طول سطوح مختلف سازمانی حرکت کند. ۳- محدودیتهای مدلهای موجود TQM استراتژیک : آنهایی که در زمینه TQM کار می کنند نیاز به این دارند که تئوری های عمیق تری ایجاد کنند که شامل TQM استراتژیک عملی نیز باشد. مدلهای بزرگ مقیاس کیفی موجود (مثلاً مدل بالدریج که عمدتاً در اروپا به کار می رود) توجه نویسندگان منتقد را که با توجه به اصول TQM در سطح استراتژیک برخی فلسفه های پشتیبانی کننده را زیر سئوال می برند، به خود معطوف می کنند. برای مثال گرینت، ویلکنیسون، ویلموت، مک آرام و لئونارد این سئوال را مطرح می کنند که آیا یک فلسفه کیفی منسجم، مافوق آنچه که در پیشرفت مداوم در یک سطح عملیات وجود دارد، از این مدلها پشتیبانی می کند؟ chiles و choi اشاره به سرگردانی مفهومی درون مدلهای TQM استراتژیک موجود می کنند که در آنها TQM به طور مؤثری محدود به یک فلسفه ارتقاء تجاری استراتژیک وسیع تری می شود . مدلهای کیفی موجود ، از جمله BEM و مدل بالدریج بسیاری از سازمانها را قادر ساخته اند به ساخت ، اندازه گیری و رشد و توسعه کوششهای TQM خود بپردازند . اما به هر حال چنین مدلهایی نشان داده اند از نظر تعدادی از مطالعات مدیریت عملیاتی ، دارای محدودیتهای زیادی هستند . این مدلها عمدتاً تأکید به پیشرفتهای سطح عملیاتی مربوط به TQM به طور مجزا از نفوذهای استراتژیک دارند . اما TQM به شدت به عنوان یک استراتژی مدیریتی همه جانبه و کلی نگریسته می شود و حاوی تمرکز استراتژیک مشتری و مزیت رقابت است . بنابراین فقدان حضور و نمایش TQM وجود دارد ، که این فقدان به طور نظام مند اثرات TQM استراتژیک و عملیاتی ترکیب شده و مربوط به هم از TQM را نشان می دهد . با این حال ارائه TQM در این مدلها هم در سطوح عملیاتی محدود است و هم در

سطوح استراتژیک و نهایتاً منجر به کاربردهای سازمانی محدود می شود. مثلاً فرایند خودارزیابی در مدلهای موجود، گرچه چند هفته طول می کشد تا کامل شود، به طور متوسط با یک عکس العمل فوری در سازمان روبرو می شود. این ارزشیابی استاتیک توجه به محرکه های پیچیده TQM ندارد و مطلوب است که ارائه شوند و پیشرفت آینده TQM را در سطح استراتژیک در سازمان شکل می دهد . Martinsen , Dahlgard , Repenning در تشخیص محدودیتهای مدلهای کیفی موجود با توجه به مدل سازی محرکه های TQM پیشنهاد معیار مشترک جدیدی بر اساس محرکه های نوآوری های استراتژیک می کنند . Repenning از آن به عنوان « فرایندی اساساً محرک و متحول » یاد می کنند آنها فرایندی شبیه به یادگیری حلقه ای دوتایی پیشنهاد می کنند که نشان دهنده محرک بین TQM در سطوح مختلف یک سازمان است ، نه داشتن تمایل به سطوح عملیاتی. Forrester مفهومی از محرک های سیستم در سازمانها ارائه کرد ، ایده محرکه های سیستم در سازمان را خیلی ساده و با ارجاع دادن به مدلهای محرک سازمانها که با داشتن بعد زمانی تمیز داده می شوند و برای عملیات، ساختار ها، فرایند ها و ابتکارات تغییر در درون سازمان و احاطه آن کاربرد دارند، وسعت بخشیدند. Bauner و همکارانش نتیجه گیری کردند که استفاده از مدلهای پویا و محرک برای نمایش های عملیاتی و TQM استراتژیک در سازمانها ، برای « تحسین و قدردانی از یک سیستم محرکه پیچیده » ضروری است سیستمی که " مدیران را در روزهای بحران قادر می کند به روشی جامع و همه جانبه مدیریت کنند و برای موفقیت طولانی مدت تصمیم گیری کنند و دست به عمل بزنند. " Bauner و همکاران نتیجه گیری کردند که دیدگاه وسیع و جامع Forrester درباره مفاهیمی ارتباط دهنده از توسعه جنبش روابط انسانی با مدلهای محرک سازماندهی، شامل مدلهای محرک است که نمایشهای استراتژیک و عملیاتی از TQM در سازمان، دارند. به طور خلاصه مدلهای استراتژیک کیفی موجود دارای کاربردهای مفید در سازمانها هستند . اما به طور لازم و شایسته مطالب استراتژیک و عملیاتی دینامیک موجود را پاسخگو هستند (در بهترین شکل ممکن می توان گفت دارای " تحیر و سرگردانی در مفاهیم " و ناقص هستند) . بنابراین نیاز به مدلهای ارزیابی کننده TQM است، مدلهایی که اثرات محرکه TQM را در سطوح استراتژیک ، فنی و عملیاتی مورد بررسی قرار دهند. ۴- متدلوژی تحقیق : موضوعات تحقیقی برخواسته از اهداف مطالعه و ادبیات، به صورت اینکه « چه نوع سئوالات تحقیق » مطرح شوند و" چگونه این سؤالات "ایجاد شوند بیان می شوند . yin آنها را بدین گونه بیان می کنند : ۷ چه نوع مدلهایی برای ایجاد نقش TQM استراتژیک در سازمانها ، در محیط های پیچیده و محرک ، می توانند توسعه داده شوند (مربوط به هدف اصلی و اولیه این مقاله) ۷ چگونه متدلوژی تحقیق استنتاجی می تواند طراحی شود و برای حمایت از چنین پیش رفت هایی مورد استفاده قرار گیرد؟ (مربوطه به هدف دوم این مقاله) ۱-۴- تئوری زمینه ای و جامع برای تحقیق TQM یکی از روشهای تحقیق استنتاجی که بسیار مناسب برای ایجاد تئوری و " تئوری مشتق شده از تحقیق عملی " می باشد " تئوری زمینه ای " است . در این متدلوژی محقق با حداقل داده ها آغاز می کند و به شدت و عمیقاً در مورد مطالب واقعی و حقیقی سازمانی به جستجو می پردازد (که در این مورد ، TQM استراتژیک می باشد) و ساختارهای تئوریک را می آزماید و سپس از آزمایش آنها را شکل می دهد . sitter و همکاران بیان می کنند که « تئوری زمینه ای » از مفاهیم انتزاعی استفاده می کند تا به تشریح و تحلیل یک سری از پدیده ها و وقایع معمولی بپردازد اما اساس آن بر تجربه عملی است . این تئوری تکراری با پیشنهاد « هندفیلد » و « ملنیک » مقایسه می شود . آنها مشاهده و تعمیم عملی را پیشنهاد می کنند . « گلی سر » و « شتراوس » می گویند که پروسه تئوری زمینه شامل " جمع آوری مشترک ، کد گذاری و تحلیل دیتا در عملیات زیر ساخت می شود . تعمیم تئوری همراه و ممزوج با ایده تئوری به عنوان یک فرآیند است، باید مرتّباً هدایت شود و مداوم در هم ادغام شود از ابتدای تحقیق تا انتهای آن " داگلاس پیشنهاد الگویی دایره وار (سیکل گونه) برای جمع آوری دیتا ، تعمیم تئوری کد گذاری ، انعکاس و مقایسه با دیگر منابع دیتا و مفاهیم برای اهداف و مقاصد آزمایشی می کند . آزمایش تئوری در تمام مراحل و از طریق جستجوی توجیهات (توضیحات) جایگزین از مفاهیم توسعه

یافته ، صورت می پذیرد . علاوه بر این داگلاس خاطر نشان می کند که این تئوری سازی دیتا است و نه خود دیتا ، که تئوری زمینه را خلق می کنـد . نگرش تئوری پایه به ایجاد و ساخت تئوری TQM (شکل ۱) ، باعث تشویق و جرأت منـد ساختن زبدگان این رشـته در ایجاد دیـدگاههایشان شـد . منابع چنـدگانه اطلاعاتی مورد پـذیرش قرار گرفتنـد و در یک فراینـد باز سازی مجدد به کار گرفته شدنـد . بنابر این تئوری ایجاد شـده توسط تئوری پایه بر اساس دانش غنی خبرگان TQM ،تقویت شد و قوت گرفت . منابع دیتـا می توانـد شامل گردهمایی های گروههای TQM ، مصاحبه با مـدیران TQM و مطالعـات موردی TQM شود . کـار اولیه « گلاسیر » و « اشتراوس » مطالعه پروسه ای یا طولی بود . «جویز» و « کریون » نشان دادند که مطالعات موردی طولی اطلاعات زیادی در خود دارنـد چون قسـمتی از تئوری پایه محسوب می شوند . بنابراین هر متدلوژی تحقیق تئوری پایه برای TQM ، از همکاری و تشـریک مساعی با روش مطالعه موردی طولی سود می برد ، همان طور که این مورد برای تحقیق TQM در این مقاله ، شرح داده شده است . بنابراین دیدگاه تئوری زمینه ای ادغام شده با دوران سـریع درون فرایند مهم فعالیت یادگیری است . (شکل ۲) . بیشتر تحقیق استنتاجی در TQM در بردارنده تمایزی صریح بین پژوهشگر و فرد حرفه ای می باشد (در این مقاله فرد حرفه ای را سازمان ، کارکنان و مـدیران درگیر با فعالیت های TQM در نظر بگیریـد) . این قطعیت به عنوان « عینیت » حفـظ شـده تلقی می شود . اما متدلوژی تئوری زمینه این عوامل را با هم به کار می اندازد تا بر غنای دیتا و درک پدیده مربوط بیفزاید . بنابر این همان طور که در شکل ۱ و شکل ۲ نشان داده شـده است Hyer و همکاران پیشـنهاد می کنند ، پژوهشـگران در برنامه های تغییر سازمانی بر اساس TQM شـرکت می کننـد تـا نسبت به مطـالب مورد نظر ، نگاهشـان وسـعت بیشتری بگیرد و همه جـانبه شود. « ای سن هارت » می گویـد انعکاس بعـد و مقایسه بعدی با تئوری موجود یا مقایسه های خارجی می تواند کمک کند که عینیت تبدیل به فرآیند شود . پیشـنهاد می شود که متـدلوژی تئوری پـایه را می توان با حصول به اهـداف ذکر شـده در بالا ، ارتقاء داد و این کار توسط نظام مند بودن در هنگام مطالعه موردی طولی و با اسـتفاده از یادگیری عمل حیاتی ، به عنوان روش اصـلی کار و بر اساس مفید بودن آن در عمق کار مورد نظر ، امکان پذیر است . ۲-۴- روش و نگرش سه مرحله ای : روش تحقیق کلی تئوری پایه که در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفت شامل سه مرحله یا فاز می شد که در شکل ۳ نشان داده شده اند . فازهای ۱ و ۲ ، مدلها و تئوری ها را قادر می سازنـد که رشـد و توسعه بیشتری یابند و در فاز ۳ آزمـایش شونـد، که فـاز سه همراه بـا یادگیری عمل حیاتی است. ۳-۴- فاز ۱ : مطالعه ماکرو یا بزرگ مقیاس : اولین فاز (شـکل ۳) متمرکز بر فراهم آوردن « وسعت دیدگاه » لازم برای تولید درکی از کاربرد های TQM استراتژیک ، با اسـتفاده از روش تئوری پایه است و از آن الگوهای قابل اعتماد و تئوری های محکم ، شکل می گیرند و همـان ابتـدا مورد آزمایش قرار می گیرنـد (شـکل های ۱ و ۲) . این فـاز یـک مرور گـذرا ایجـاد می کنـد ، نه فقط از TQM استراتژیک عملی در صـنایع ، بلکه یک پایگاه اطلاعاتی از نحوه عمل هر شـرکت ، تاریخچه و کاربرد TQM استراتژیک را نیز در دسترس قرار می دهد . در حین این فاز مصاحبه هایی با مدیران کیفی جامع انجام می شود و اگر این عنوان شـغلی در شرکتی وجود نـداشت ، هر کس که توسط شـرکت به عنوان آگاه ترین فرد یا مسـئول TQM معرفی شـد مورد مصـاحبه قرار می گیرد . با ادغام کردن اظهار نظرهای مسـتقیم و تبدیل کردن آن به شـکل دیتای یکپارچه و تحلیلی کامل ، وکلاء اجازه می یابند « صحبت کنند » و معنـای کامـل و جوهر اصـلی عقایـد و رفتارشـان اجـازه ظهور و تجلی می یابـد . بنابر این ، اظهارات ایراد شـده در مصاحبه مـدیران کلیـدی برای به وجود آمـدن پایه و اساس دیتا است . هر کـدام از مدیران حداقل سه مرتبه مورد مصاحبه قرار گرفتند و در هر مرتبه قسمتی از مصاحبه قبلی مجدداً تکرار شد ، بدین نحو مصاحبه ها در هم تنیده شدند . با این روش اطمینان حاصل می شد که بازتاب حیاتی و ادغام در مصاحبه ها صورت گرفته و بدین نحو مصاحبه ها به عنوان دیتای تحقیق ، مناسب می شدند ، این روشی است که coughlan و coghlan آن را پیشـنهاد کردند (شکل ۱ و جدول ۱) ۱۹ سازمان انتخاب شدنـد تا دامنه وسـیعی از کمپانی ها انتخـاب شود و چشم انـداز هـایی که تولیـد غنی و توانگری ، از طریق تغییرات و تحولات درون سازمانی و بین سازمانی می کننـد ،

برگزیده شوند (این پیشنهاد از patton بود) به علاوه هر کمپانی حداقل در بخش « ارتقاء دهنده » مسیر TQM بود، وقتی که از نمرات (امتیازات) خود ارزیابی کیفی خود با استفاده از BEM مشخص و متمایز می شدند . (EFQM , ۲۰۰۴) . وقتی فاز یک به اتمام رسید و الگوها ، مدل ها و تئوری ها برای دوام و پایداری TQM استراتژیک ارتقاء یافتند و به آزمایش و آزمون گذاشته شدند ، بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از مصاحبه ها و مشاهدات موردی ، یک گروه متشکل و یکپارچه از موارد مشخص و بارز شدند . این چهار مورد انتخاب شدند تا مورد بررسی مجدد قرار گیرند و متمرکز بر سوالات عمیق تر و ساختارهای تئوریک که در فاز یک به وجود می آیند ، بشوند چون آنها مؤثرترین روشها را برای TQM استراتژیک در میان ۱۹ سازمان ، انتخاب کرده بودند . ۴-۴- فاز دوم : مطالعه یکپارچه و منسجم : این مطالعه ، چندین پاسخگو در درون هر مورد ، فراهم می سازد که بر مشکل استفاده از یک پاسخگو در درون هر کمپانی در فاز یک ، به این نحو غلبه شد . با در دست داشتن کما بیش اطلاعات پایه حاصل از مصاحبه های اولیه در تاریخچه TQM سازمانها ، فاز دوم دامنه وسیع تری از مدیران را تحت پوشش قرار می دهد از جمله مدیر عامل. مصاحبه های نیمه سازمان یافته ، بیشتر متمرکز و هدایت شده بودند و اطلاعات و تحلیل های موجود را مورد ادراک و شناسایی قرار دادند . مصاحبه هایی که تکراری شدند (از جمله تماسهای تلفنی ، تبادل ایمیل ها و اسناد مدارک) . باعث ایجاد ارتباطی دو سویه و تبادلات دو طرفه شدند . به علاوه این ارتباط هم پژوهشگران و هم حرفه ای های امر را قادر ساخت تا حوزه های مورد علاقه را بر اساس باز تاب رو به رشد ، بشناسند (مثلاً اظهار نظرهای مهم تری در رابطه با فصاحت شرکت در مورد TQM و به نحو لازم و مناسب فعالیت های بازتابی مهم را از خود بروز دهند . (مثلاً اطمینان از اینکه گروههای TQM هم اهداف استراتژیک دارند هم اهداف عملیاتی) . ۵-۴- فاز سوم : مطالعه موردی طولی : فازهای ۱ و ۲ به اندازه فاز ۳ جزئیات و غنای دیتا دارند (از نظر دیتا غنی هستند) با این حال گاهی محدود هستند . بنابر این حوزه های ویژه تحقیق و پرسش می توانند بررسی و امتحان شوند اما تصویر حقیقی طولی و دینامیک و درک آن تصویر ، فراهم نمی شود . برای فراهم کردن و به دست آوردن این دیدگاهها یک مطالعه موردی طولی مورد استفاده قرار گرفت که در آن بین حوزه دانشگاه و صنعت که در حال آموزش TQM بودند ، مشارکت بود و مورد استفاده قرار گرفت تا تئوری در مورد TQM به وجود آورد و سپس آن را تحت آزمایش قرار دهد . این روش باعث دسترسی شایانی به دامنه وسیعی از سطوح مدیریتی شد و باعث استفاده از دامنه وسیعی از انواع فنون تحقیقاتی شده wolf gram به همراه همکاران ، تئوری زمینه را به عنوان جستجوگری در درون "الگوی پردازشگر تغییر " در سطح سازمانی ، استراتژیک و مؤسسه ای ، شرح داد . کار اولیه «گلی سر » و « اشتراوس » یک مطالعه فرایندی یا طولی بود . بنابراین مطالعه طولی فاز سوم ، به عنوان دامنه ای از دیتای طولی ادغام شده در درون متدلوژی کلی تحقیق تئوری زمینه مورد استفاده قرار گرفت . این منابع شامل : مشاهده مشترک ، مصاحبه های نیمه سازمان یافته و غیر سازمان یافته ، مشاهدات ، انسان شناسی گروههای تسهیل کننده ، گردهمایی های سازمانی – دانشگاهی ، مباحث تسهیل کننده مدیریتی در دانشگاه ، کارگاه های ساختار سازی اجتماعی ، گروههای تمرکز ، تحقیق فعالیت مهم و حیاتی و بررسی اسناد و مدارک کمپانی می شدند . این روش اجازه نگاهی چند جانبه به تاریخچه یک سازمان را داد . (چیزی که Hyer و همکاران – voss و همکاران – - coughlan , coughlan hothnour آن را نوید داده بودند) به طور کلی ، مصاحبه های چندتایی شامل کل تیم مدیریتی ارشد ، سی مدیر میانه و دامنه وسیعی از کارکنان تمام بخشها می شدند . تمام مصاحبه های رسمی ضبط ، ترجمه و کد گذاری شدند . این دسترسی ، نتیجه مشارکت ۴ ساله صنعت و دانشگاه با سازمان بود . مهم بود که همان طور این فاز سوم از تحقیق به همراه فاز ۱ و ۲ در یک زمان انجام می شد (شکل ۳) ، مطالب کلیدی که در فازهای ۱و۲ و در درون خودشان پوشش نیافته بودند ، پوشش داده می شدند . بنابر این مطالب و موضوعات در فاز ۳ در هم ادغام شدند و تحلیل مداوم آنها ، بررسی موازی آنها ، دیتای در هم ادغام شده ، تئوری توسعه یافته و به آزمایش گذاشته شده (این آزمایش از طریق جدول ۱ انجام شد) در فاز ۳ صورت پذیرفت . فرایند ادغام

دیتا طولانی و خسته کننده بود اما باعث افزایش دقت شد که منجر به این شد که اطمینان یابند که آیا کد گذاری انعکاس واقعی و حقیقی تحقیق است . ۶-۴- دیتای در هم ادغام شده : منابع چند گانه دیتا و دیتای منتج ، با استفاده از طبقه بندی و دسته بندی نشان داده در جدول ۱ مورد تحلیل قرار گرفتند . برای هر کدام از سه فاز متدلوژی تحقیق ، دیتا تحت عنوان مصاحبه ، انسان شناسی ، خود ارزیابی و دیتای دریافتی از web ، طبقه بندی شد . این منابع طبقه بندی وسیع دیتا را در درون پژوهش تئوری پایه ، نشان می دادند (یافته ای که توسط « اشتراوس و کوربین » و « داگلاس » اعلام شد) . منابع ویژه دیتا برای هر فاز تحقیق ، تحت عنوان هر طبقه بندی در جدول ۱ ارائه شده اند . بررسی کیفی « اشتراوس » و « گلی سر » – coughglan , voss – coughlan و همکاران به کار بسته شد تا اطمینان از دقت و ادغام یکپارچه دیتا و منابع اطلاعاتی حاصل شود . جدول ۱. دیتای منسجم و یکپارچه و متدلوژی تحقیق سه فاز تئوری زمینه فاز منابع مصاحبه ای دیتا منابع داده های انسان شناسی منابع داده های موردی منابع داده های خودارزیاب منابع داده های دریافتی از web ۱ مصاحبه های QM طرح ها و عملیات و افعال آرشیو های اسنادی اسناد خودارزیابی BEM مشاهده طولی رسانه ها، مشاهده پاسخگویی حرفه ای ها شرکت حسابرسی های داخلی منظم طولی و اندازه گیری ها ۲ مصاحبه های QM طرح ها و عملیات و افعال آرشیو های اسنادی اسناد خودارزیابی BEM مشاهده طولی رسانه ها، مشاهده و MD پاسخگویی حرفه ای ها شرکت حسابرسی های داخلی منظم طولی و اندازه گیری ها ۳ مصاحبه های مقطعی طرح ها و پاسخگویی اسناد طولی شرکت اسناد خودارزیابی طولی مشاهده طولی رسانه ها، (۴سال) مصاحبه های حرفه ای ها: تغییرات در BEM حسابرسی های مشاهده منظم طولی و اندازه سهامداران، گروه متمرکز رفتار و اعمال، تقویم وقایع داخلی گیری ها-دیتا چاپ شده از طولی، گروه های اجتماعی مهم، تغییرات فیزیکی منابع دانشگاهی و صنعتی ۵- نتایج و بحث ها : متدلوژی تحقیق تئوری زمینه و دیتا ، منجر به توسعه مدلهای TQM پایه ، در ارتباط با محرکه استراتژی و عملیاتی توسعه TQM شد . این مدلها به طور مفهومی از طریق مطالعه تحقیقی در فرایند ساخت تئوری ، توسعه یافتند . بیش از تکیه بر مفاهیم موجود و تطابق با روشی که حداقل « پیش نیازها و پیش ساختارهای ممکن » را داشته باشد ، مدلهای ناشی فاز دیتای تحقیقاتی به روشی مداوم و همان طور که قبلاً ذکر شد ، بیرون کشیده شدند . مدل پایه برای بنیانگذاران استراتژیک TQM و عملیاتی ، ارائه شد (شکل ۴) که عمدتاً از فازهای ۱ و ۲ تحقیق و با منابع محدود تر از فاز ۳ اینکار انجام شد . در راستای این مدل و عمدتاً بر اساس دیتای طولی فاز ۳ ، مدل با چرخه عمر پایدار TQM ، (شکل ۵) توسعه داده شد و محرکه های درون کاربردهای استراتژیک TQM و عملیاتی در سازمانها را نشان داد . این مدلها نمایشگر مدلهای « دنیای واقعی » از آنچه که مدیران کیفی در عمل مورد استفاده قرار می دهند، می باشد . ۱-۵- مدلهای ایجاد کننده استراتژیک و عملیاتی (که عمدتاً از فازهای ۱ و ۲ ایجاد می شوند) : تمام سازمانها درگیر فاز یک تحقیق ، از TQM و BEM به وفور استفاده می کنند و بنابراین پژوهشگران قادر می شوند تا دامنه وسیعی از مسائل را در استفاده از مدل دریافت TQM استراتژیک مورد کاربرد قرار دهند . از این تجزیه و تحلیل ، پژوهشگران زیر گروهی از چهار سازمان برای تحلیلی عمیق تر از فاز ۲ برگزیدند تا به بررسی مسائل برخواسته از فاز یک در سطحی عمیق تر بپردازند و مدلهای ممکن TQM استراتژیک را پیشنهاد کنند ، مدلهایی که بعد در فاز ۳ رشد و توسعه بیشتری می یابند . ۲-۵- سطح استراتژیک با اینکه بسیاری از کمپانی در فاز یک و همه کمپانی ها در فاز ۲ ، TQM را برای سالهای مدیدی مورد استفاده قرار می دهند ، در استفاده از TQM به عنوان یک عامل استراتژیک عدم شفافیت وجود دارد . در بررسی اولیه از فاز ۱ مدیران TQM اظهار می کنند که TQM عامل کلیدی استراتژیک برای سازمان است . با این حال بررسی بیشتر فاز ۱ و ۲ آشکار ساخت که برای برخی TQM مورد استفاده ، قسمتی از پروسه تشکیل طرحهای استراتژی برای سازمان است و TQM به عنوان سازنده انتخابهای استراتژیک در فرمولاسیون استراتژی تلقی نمی شود . این روش پردازش TQM در یک سطح استراتژیک توسط یکی از مدیران TQM فاز یک ، بدین صورت خلاصه شده است : « من فکر می کنم بهترین نحو تجارت (TQM) ما را به طرف مدیریت سوق می دهد. کنش از

طریق فرآینـدها و آن روش پردازش از بالاـ به پـایین ردیف می شود . مثـالی از نفوذ درون استراتژی » یـک مـدیر دیگر در رابطه با بکار بستن BEM به عنوان نگرش کمپـانی به استراتژیک TQM بیـان می دارد که : « این یـک چارچوب خوب است ،این عاملی برای مـا تجارت نیست » این شـناخت و درک از TQM استراتژیک به عنوان یک عنصـر کلیـدی پردازش (که در مورد BEM به آن چـارچوب می گوینـد) و نه یک عامل استراتژیک حقیقی ، توسط برخی از سازمانها نهایتاً پـذیرفته شـد و از آن به عنوان روش خود استفاده کردند و TQM را آموزش و توسـعه دادند . آنها تمایل به تمرکز روی فرایند ابزار در درون زراد خانه TQM داشتند و به طور کامـل آن جنبه ها و وجوه TQM را که می توانسـتند عمـدتاً استراتژی تجارت را شـکل داده و هدایت کنند را مورد بهره برداری قرار ندادنـد . بـا این حال عـدم اسـتفاده از توانمنـد سازان تغییر رادیکال در درون TQM وجـود داشت ، از جمله : رشـد و توسـعه فراینـد چنـد کـاربردی ، مهندسـی مجـدد فراینـد تجـارت و بهره برداری از عملکرد کیفی . آن سازمانهـای کـه از TQM استراتژیک به عنوان عامل کلیدی استراتژیک اسـتفاده می کردند ، از آن هم چنین به عنوان یک پروسه کلیدی در توسعه طرح های استراتژیک استفاده کردند اما آنها از اصول TQM در انجام انتخابهای استراتژیک بهره برنـد : چیزی « آنـدرسون و همکاران » و « لئونـارد و مـک آدام » پیشـنهاد کرده بودنـد . برای مثـال بازاریابی استراتژیک به عنوان قسـمتی از کل TQM تلقی می شـد که می توانست برای مقـایسه مشتری ، بـازار و جهت هـای تکنولوژی بـا رقبـا و دیگر بخش های داخلی سازمانها ، مورد اسـتفاده قرار گیرد .یک CEO اظهار می دارد : این سازمانها هم چنین BEM را به عنوان روش مرور کننده استراتژیک مورد استفاده قرار می دهند : « بررسـی ، باز بینی و بازنگری تجارت این روزها مـدل کیفی BEM] [محسوب می شود ،که در آن مـا واقعـاً به بحث دربـاره مرور تجارت خود ، توانمنـد سازان ، چه اتفاقی خواهـد افتاد وقتی که به پایان سال می رسیم ، می پردازیم.ما به انعکاس آنچه که ممکن بود انجام دهیم نمی پردازیم (مدیر TQM ، فاز یک) . در این موارد ، مرور کردن منجر به تغییرات به شدت فعالانه که با توجه به فرمولاسـیون استراتژی سازمان به وجود می آیند ، می شود . بنابراین TQM استراتژیک نقشی کلیدی در فرمولاسیون استراتژی ، از طریق مرورهـای استراتژیک همانطور که « داگلاس و judge » دریافتنـد ، دارد . این سازمانها به طور سیسـتماتیک اصول و اعمال مربوط به اسـتراتژی TQM را در نحوه تفکر استراتژیـک و سیاست تجـاری شـان ، ادغـام و یکپـارچه سازی می کننـد . آموزش و توسـعه در TQM استراتژیـک برای این موارد ، شامـل اسـتفاده از روشـهای TQM برای محـک زدن ارزیـابی کردن استراتژیـک ، برنامه های متمرکز بر مشتری ، طراحی استراتژیک و مرور و بازبینی می شود . مدل عامل استراتژیک و عملیاتی ، (شکل ۴) مکان یـابی موجود و عوامل دینامیک TQM را درون سازمانها ، نشان می دهـد . سـطح آخر عمدتاً از تحلیل فازهای ۱ و ۲ ، حاصل می شود در این سـطح استراتژیک ، عوامل استراتژیک ، عوامل مسلطی بودنـد که مشارکت تصـمیم گیری را مورد نفوذ قرار میدادند و انگیزه ای برای آن بودنـد . مثلاً آنها شامل منافع ، رضایت شـرکاء یا برتری و تفوق بازار می شدنـد . کلیـد اسـتفاده مؤثر از TQM استراتژیک در این سطح ، ادغام TQM با نگرش و ارزشهای سازمان است، چیزی که در سطوح بالا ، در شکل ۴ می بینید . ۳-۵- ترجمه استراتژی تمام سازمانها در فازهای ۱ و ۲ از TQM استراتژیک در سـطح ترجمه استراتژی استفاده می کنند . در این زمینه ، TQM به عنوان روشـی کلیدی برای اطمینان از اینکه استراتژی به طرحهای تجاری و عملیات در سـطوح مختلف سازمان ترجمه می شـود ، محسوب می گردد . همـان طور که توسط یکی از CEO در فاز ۲ بـا توجه به نقش TQM گفته شده : «.به توافق رسـیدن واضح و شـفاف فرآیندها برای قادر ساختن توافق شفاف، به طرف اهداف قابل دستیابی که از سمت و سوی استراتژیک حمایت می کنـد، حرکت می کنند. » در این روش تأکید TQM استراتژیک روی ساختار پروسه است و به عنوان یک مزیت کلیـدی تلقی می شود: « من فکر می کنم تفوق و برتری تجاری (TQM) ما را به سمت میزان کارایی سوق می دهد : از طریق فرآیندها و اینکه آن روش پردازش ، درسـت از بالاـ بـه پـایین مـورد اسـتفاده قرار می گیرد ،پس این مثـالی از آن ، روی نفـوذ استراتژیـک است » « آن سازمانهایی که به طور مؤثری از TQM استراتژیک در سطح فرمولاسیون استراتژی استفاده می کنند . نقش رهبری TQM محور را

نقشی ضروری و حیاتی هم در سطوح استراتژیک می دانند هم در سطوح انتقالی ، جایی که رهبران نیاز به گسترش هر دو سطح دارند و این گسترش بر حسب مسئولیت و اقتدار و دانش است و بنابر این ایجاد تداوم در فضای استراتژیک – عملیاتی می کند . این سازمانها اطمینان می یابند که افراد در تمام سطوح ، در TQM تربیت یافته اند : همان طور که یکی از مدیران TQM در فاز ۲ می گوید : « این چیزی است که به طور وسیع به عنوان یک روش و دیدگاه ساختاری در مورد رشد و ارتقاء نگریسته می شود، سطح سرپرستان به نحوی است که مدیران باید آنها را ارزیابی نمایند. » آموزش و ارتقاء در سطح استراتژی ، تحت تأثیر کاربرد نظام مندتر TQM استراتژیک در این سطح ، منظم تر و ساختاری تر است . در این جا تأکید زیادی روی روشها و نگرشهای انتقال استراتژی و عملیات ، به روشی برنامه ریزی شده و سازمان بندی شده ، به هم مربوط می شوند . در دقت بیشتر روی نقش تاکتیکی TQM استراتژیک ، در سطح ترجمه استراتژی در فاز ۲ پژوهش ، دو قسمت کلیدی این محرکه، از مطالعه حاصل شدند . ابتدا ، TQM استراتژیک در یک نقش تاکتیکی گاهی اوقات محدود به نقش یک « کمک اطلاعات عملیاتی » در هدایت استراتژی مشترک (مثلاً ـ استفاده از مدل عالی تجارت می شد) ، همان طور که در نصفه پایین حوزه تاکتیکی در شکل ۴ نشان داده شده است ، می شد . این امر ، توسط یک مدیر TQM در فاز ۲ بدین نحو مورد تأکید قرار می گیرد . « استراتژیک، تجارت را به جلو نمی راند، باید بدین نحو نگریسته شود که اهداف چه هستند ، به عبارتی ، درون TQM یا BEM به عنوان اهداف تجارت هستند . به اعتقاد ما این به ما کمک می کند که خیلی از اهداف استراتژیک سطح بالا را کسب کنیم . » بنابراین سازمانها از این روش و دیدگاه که TQM را مورد استفاده قرار می دهد و به ویژه به طور خاص BEM را به کار می بندد ، استفاده می کنند و از آن به عنوان ابزاری برای قادر ساختن به نیل به اهداف بهره می جویند ، نه اینکه آن را عنصر استراتژیک کلیدی یک سازمان بدانند ، همان طور که در زیر می خوانید : « استفاده از BEM تولید یک استراتژی برای تجارت نمی کند، این مدل می تواند به شما کمک کند برخی از آن اهداف را به دست آورید . » (مدیر فروش ، فاز ۲) . سازمانهایی که این دیدگاه و روش را بر می گزینند هم چنین تمایل به این دارند که در مفاهیم خود از TQM استراتژیک به عنوان یک استراتژی همکاری نفوذ گذار ، محدودیت قائل شوند . در هر حال ، برخی از سازمانهای خاص ، بخش دوم محرکه تاکتیکی را تطبیق داده اند (نیمه بالایی سطح تاکتیکی شکل ۴) و در گیر TQM به عنوان یک فلسفه راهنما و ساختار ، هم برای تشکیل استراتژی همکاری و هم برای انتقال آن شده اند (یعنی محک زدن و ارزیابی استراتژیک) . بنابر این ، این قسمت از محرکه تاکتیکی ، نقشی مهم و حیاتی در گسترش و توسعه تقسیم کننده عملیاتی – استراتژیک بازی می کند (شکل ۴) و اطمینان می دهد که TQM یک فلسفه کاملاً استراتژیک و عملیاتی مدیریت و یک متدلوژی از این دست ، در کارخانه ها به حساب می آید . روی هم رفته ، این دو نگرش نسبت به TQM استراتژیک در سطح تاکتیکی ، در چشم اندازهای آموزش TQM سازمان ها و برنامه های توسعه آنها ، انعکاس یافته است . آنهایی که ابزار و اندازه گیری بیشتری روش محوری را در نظر گرفته اند ، بیشتر متمرکز بر متدهای توسعه دهنده پردازش و اندازه ها بوده اند ، در حالی که آنهایی که از یک نگرش ارتقای استفاده می کنند ، تمایل به تمرکز بر QFD ، تیم های یادگیری حلقوی دوتایی دارند . ۴-۵- دیدگاه استراتژیک برای عملیات ارتقاء و توسعه عوامل سطوح عملیاتی (شکل ۴ : سطح عملیاتی یا پایین ترین سطح) عمدتاً بر اساس ارتقاء مؤثر بودن عملیاتی و تأثیر عملکردی ، هستند . تحلیل فاز ۱ و فاز ۲ آشکار می کند که در حال حاضر تمام سازمانها از TQM در یک نقش عملیاتی استفاده می کنند . با دقت بیشتر و استفاده از مصاحبه های نیمه سازمان یافته ، آشکار می شود که بیشتر فعالیت TQM در چنین سازمانهایی ، بر اساس تیم های توسعه مداوم و مستمر با مقداری قدرت مند سازی بود : « افراد از طریق کار گروهی شروع به پیدا کردن غرور در کارشان می کنند و چونکه نسبت به کارشان حس مالکیت پیدا می کنند و دارای آن مسئولیت پذیری می شوند که شما می خواهید به طور خودکار در سطح بازده و کیفیت کارشان ، ارتقاء حاصل می شود ... به افراد فرصت دهید تا محیط شان و پروسه کارشان را ارتقاء دهند . » مدیر TQM ، فاز ۱ : این یافته ، در تظاهرات

عملیاتی توسعه یافته در موارد متعدد ، منعکس شد ، در زمانهای پردازش کوتاه تر ، سطوح بالاتر کیفیت خدمت و محصول و هزینه های کمتر تولید ، تمام سازمانها تأکید بر استفاده از ابزار و فنون برای TQM در این سطح دارند ، همان طور که یک مدیر عملیاتی از فاز ۲ ، اینطور بیان می کند : « این مکانیزمی برای به کار گرفتن افراد تعلیم دیده ، با برخی ابزار و تکنیک ها فراهم می کند . من فکر می کنم دلایل به کار بردن TQM به ویژه در کیفیت محصولات ما ، خودشان را نشان می دهند » . اما حتی در این سطح ، در دیـدگاه و نگرش ، تفـاوت بین سازمانهایی است که TQM استراتژیک را ادغام شـده با استراتژی همکاری می داننـد و سازمانهایی که TQM استراتژیک را دیدگاهی که ترجمان استراتژیک است می دانند در حالی که این سازمانهای نوع اخیر متمرکز بر تیم های عملیاتی TQM هستند و ابزار و تکنیك ها را مربوط به پروسه های کلیدی تجارت می کنند ، سازمانهای نوع اول اطمینان می یابند که ارتباط واضحی از طریق مصرف کننده نهایی به وجود می آید . روی هم رفته آن شرکت هایی که کاربرد اولیه آنها از TQM مشتری محور یـا استراتژی محور بود ، عوامـل خود را در این حوزه هـا حفـظ کردنـد در حـالی که مؤثر بودن عملیاتی آنها به عنوان یکی از منـافع TQM افزایش می یـافت . این امر در راسـتای یـافته های Gallear و همکـارانش است . سازمانها بایـد TQM را با انگیزه صحیح شروع کنند چون تبدیل و تغییر کوششهای اولیه عملیات محور به کوششهای سطح استراتژیک در زمانهای بعد مشکل است . یـافته هـا نشان می دهنـد که این عـدم پیشـرفت دینامیک TQM در یـک سازمـان به سـبب فرهنـگ عملیاتی محـدود کمبود رهبری انگیزش دهنـده و کمبـود اعتقـاد به توانـایی فلسفه TQM و عمـل بـه آن برای تحـت تـأثیر قرار دادن سازمانهـا در سـطح استراتژیـک ، به وجود می آینـد . آن سازمانهایی که از TQM استراتژیک پیشـرفت داشته اند به طور مستمر برنامه TQM خود را اصـلاح و بازسـازی کرده انـد (اغلب از اسـامی متفـاوت برای برنـامه اشـان اسـتفاده کرده انـد) و اینکـار را با معرفی افراد جدیـد و روشـهای پردازشی در خط ، به طور عملی انجام داده اند و اطلاعات را توسط محک زدن استراتژیک به دست آورده اند . ۶- مدل چرخه عمر قابل حفظ و نگهداری TQM استراتژیک یک گونه اولیه یا مقـدماتی از مدل چرخه عمر TQM (شکل ۵) در ابتدا ، از فازهای ۱ و ۲ تحقیق ریشه یافت ، اما توسـعه اصـلی ، از دیدگاه یادگیری عمل اصلی به عنوان قسمتی از متدلوژی تئوری پایه در فاز ۳ تحقیق، نشأت گرفت . (مطـالعه موردی طولی) ، این تیم ، تشـکیل شـده از حرفه ای هـا و مـدیران و پژوهشـگران ، در طول مطـالعه بـا هم کار می کردنـد گروه پیش از ایجاد هر مـدلی تعـدادی قوانین بنیادی بنا نهادنـد . انعکاس مهم و حیاتی تحت سانسور شرکت قرار نگرفت ، نظرات تمـام اعضـاء به طـور یکسـان مـورد تـوجه قرار گرفت و مورد بحث و نقـد جـدی قرار می گرفت و در گروه راجع به آنها بحث می شد و هم تئوری TQM و هم عمل به آن در ارتباط با اهداف مطالعه ، تحت بررسی قرار گرفتند . این تیم مشارکت هم مسئول ارتقاء عملیاتی و هم مسئول ارتقاء TQM استراتژیـک ، در طول مـدت مطالعه (و پس از آن) بود و بنابر ایـن قـادر به بحث دربـاره « TQM در جـوهر و مـاهیت آن » بـود . همـان طـور کـه در شـکل ۲ می بینیـد ایـن امر شامـل طراحی ، مانیتورینگ ، و ارزشـیابی جنبه های عملیاتی TQM و سـپس مانیتورینگ تغییرات محیطی و ارزیابی اولویت ها و سمت های جدید در سـطح استراتژیک است ، و این بر اساس فرایند ساخت تئوری است . بنابر این ممکن می شد تا مطالب برخاسته از شکل ۴ را در ارتبـاط بـا چرخه عمر استراتژیـک ، فنی و عملیاتی TQM بررسـی کرد و آنهـا را ارتقـاء داد . گروه درکی برجسـته از محرکه های TQM در ارتبـاط بـا استراتژی و عملیـات ارائه داد . این پروسه منجر به توسـعه تکراری و بررسـی مـدل چرخه عمر پایـداری و بقاء TQM استراتژیـک همان طور که در شـکل ۱ و شکل ۲ نشان داده شـده است شـد . مـدل باعث می شود توسـعه دینامیک TQM استراتژیک در سازمان ، ارزیابی شود و بنابر این از محـدودیت های بسـیاری از «snap shot » های موجود یا مدل های استاتیک موجود ، اجتناب می شود . (مثلاً ۱۹۹۶,BEM,۹۰۰۰ ISO , Woo,Giho Badian) . با وراد کردن روش و شیوه چرخه عمر در TQM ، هم مـاهیت ترتیبی و هم ماهیت غیر ترتیبی TQMمی توانـد مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد . « فاز تطبق » شـکل ۵ به نظر می رسـد که در توسعه بیشتر TQM حیاتی و ضـروری باشـند در ابتـدا و آغاز تنها دیـدگاههای عملیاتی لحاظ شدنـد (ابزار و

تکنیک ها ، شکل ۴) و سهم اندک و ناچیزی در توسعه عملیاتی داشتند ، به دنبال آن آنها با تکنیک ها و ابزارهای متوالی ، همان طور که در شکل ۵ نشان داده شده است ، جای خود را عوض کردند . اگر TQM در این سطح باقی بماند اعتبار آن در ارتباط با تغییر سازمانها ، از هم می پاشد . گروه ، هم در کشف جنبه های استراتژیک و هم در کشف جنبه های عملیاتی TQM (مثل شکل ۲-۹ دریافت که آرایش دادن تاکتیکی TQM در رابطه TQM به عنوان کمکی به توسعه استراتژی تولید منافع بیشتری از منافع کاربرد انفرادی و مجزای عملیاتی می کند . اما همان طور که در شکل ۵ نشان داده شده است ، این روش و دیدگاه کمک به توسعه و ایجاد TQM به صورت کامل نمی کند و هنوز کاربرد آن در هم پیچیده با استراتژی موردی سازمانهاست (شکل ۵) . در کشف ویژگی های جدید تجاری در درون مورد (مثل شکل ۲) ، گروه دریافت که TQM می تواند در شکل دادن و قوام دادن به استراتژی تجارت ، به کار گرفته شود (یعنی استفاده از محک زدن استراتژیک و تحلیل رقیب TQM و متمرکز شدن بر مشتری). « دادن یک آینده از تغییرات خارجی روبه رشد که از فشارهای بازار نشأت گرفته است ، تغییر درک و برداشت مشتری از اینکه چه چیز کیفیت را شکل می دهد، پاسخ ما نیاز دارد که از یک درک اجمالی بیرون کشیده شود ، چگونه خدمت به مشتری انجام می شود و از چه راهی این فرایند ها باید تغییر کنند » (CEO ، کیس فاز ۳) . این محرکه بیرون کشیده شده از دل بازار بالاخره منجر به یک دینامیک TQM استراتژیک همان طور که در شکل ۵ نشان داده شده است می شود ، که در آن « آداپته شدن » TQM استراتژیک و ابزارها و تکنیک های همراه با آن منجر به مؤثر بودن روبه رشد TQM و بلوغ و کمال آن می شود . نمایش « مهندسی مجدد » در شکل ۵ اشاره به کوششهای اصلی مهندسی مجدد TQM دارد که در مورد فاز ۳ اعمال شده است (اغلب اینها دارای اسامی متفاوتی هستند) . سازمان تعدادی از عناصر TQM استراتژیک موفق و جاری در جریان را معرفی می کند تا دینامیک های تغییر کننده در بازار را لحاظ کند و در ارتباط با دینامیک اعتماد به نفس سازمانی روبه رشد در استفاده از این روشها ، بهره جوید . معلوم شد این کوششهای مهندسی مجدد ، کمپانی را داخل ارتباط گسترده ای از روشها و دیدگاههای TQM جدید ، شعبه سازی مجدد و ارتباط بازار امور تجاری می کند که در آنها TQM می تواند نفوذ داشته باشد . پژوهش بیشتر نشان داد که زمان بندی تغییرات بزرگ بازار معمولاً به دنبال یک مهندسی مجدد TQM به وجود می آید . یافته ها نشان می دهند که آن کوششهای TQM (معمولاً ـ تعدادی از برنامه های مربوط) که به « بلوغ و کمال » می رسند (شکل ۵) با کوششهای TQM نوین و عوامل بوده که به این مرحله رسیده اند و از طریق محرک تولید و ایجاد برنامه های جبرانی که رو به « زوال » بوده اند صورت پذیرفته اند و این امر ناشی از تغییرات الویت های استراتژیک بوده است (شکل ۵). سفر کیفی ما خیلی قدیمی نیست و مدت طولانی پس از انتصاب مدیر اجرایی جدیدمان ، شروع شد ، او بر این اعتقاد و باور بود که ما باید با تغییر خودمان را وفق دهیم، او دریافت که ما به تغییر کلی در تمام حوزه ها نیاز داریم و ما شروع به انجام دادن مسائلی هم چون مهندسی مجدد فرایند تجارت و یک دیدگاه و روش رسمی تر نسبت به کیفیت شدیم ، نگرش او روش ساختن آتش های کوچک بود تا پیروزی حاصل شود نه روشن کردن یک آتش بزرگ تا برق آن چشمها را بزند " » . تولید مجدد " به نظر آمد که همراه با فلسفه نوین و معلول TQM و کاربردها باشد مثلا : شش سیگما ، خلاقیت و ابداع و " دانش و مدیریت " که مربوط به استراتژی سازمانها است . روشها یا دیدگاههایی که بیشتر انتقالی و عملیاتی هستند دارای چرخه عمر کوتاه ترند همان طور که در شکل ۵ می بینید . بنابر این ، بیش از داشتن عناصر ترتیبی در درون کوششهای TQM ، سازمانها به نمایش دینامیک های همراه با مراحل مختلف چرخه عمر می پردازند و در گسترش و توسعه استراتژیک – عملیاتی در TQM تلاش می کنند به علاوه ، نگرشی زاياتر و سیستماتیک به TQM باعث اجتناب از اتلاف منابع در برنامه های صعودی می شود که دیگر در شرایط کنونی بازار ، مناسب نیستند . همان طور که در مدل چرخه عمر پایدار TQM استراتژیک نشان داده شده است (شکل ۵) ، تعدادی از اولین گامهای TQM همزمان در مراحل مختلف دستاورد یا بلوغ و کمال ، به کار برده شده اند و در این مراحل به کار بسته شده اند . هر کدام از

آنها چرخه عمر خودش را دارد که شروع خودش و تکمیل برجسته و هدفمند یا زمان دستیابی یا هدف که تابع مستقیم اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان است ، می باشد . نیاز به تولید مجدد (مدرن کردن ، به روز کردن و تداوم) یا انتهای این گامها و تکنیک های اولیه مستقیماً و به طور ثابت مربوط به درجه ای بود که اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان حاصل می شدند و هم چنین مربوط به درجه ای بود که ابزار و فلسفه ها ،تشکیل این استراتژی ها را تحت نفوذ در می آوردند . بنابر این توسعه TQM استراتژیک درون فاز ۳ دینامیک و غیر ترتیبی بود . ۷- نتایج اگر قرار است TQM در سطوح استراتژیک و عملیاتی مفید باشد پس باید طوری مورد استفاده قرار گیرد تا استراتژی سازمانی را شکل دهد (یعنی محک زدن استراتژیک) به علاوه ، چنین چشم انداز و دیدگاه استراتژیکی به TQM می تواند با توسعه گامهای اولیه و موجود و مداوم، TQM حفظ شود و بقا داشته باشد که باعث توسعه استراتژیک – عملیاتی میشود (شکل ۵) از مدلهای پایه (شکل ۴ و شکل ۵) می توان نتیجه گرفت که TQM هم چنین باید از نظر تاکتیکی توسعه یابد تا بر استراتژیک – عملیاتی غلبه پیدا کند . به علاوه همان طور که در شکل ۵ نشان داده شده TQM استراتژیک باید به عنوان واقعه ای محرک تلقی شود که از نظر دینامیکی بیشتر پاسخگو به تغییرات بازار است و یک مکانیزم نیمه ایستای قابل حسابرسی محسوب نمی شود این یافته ها نشان دهنده چالش در سازمانها هستند ، که در جستجوی رقابت هستند تا به طور مداوم کوششهای TQM خود را اصلاح کنند و دامنه ای از کوششهای TQM را معرفی کنند تا غلبه بر پیچیدگی و محرکه های محیط متغیر سازمانی نمایند . نتیجه گرفته می شود که مدلها ، بر اساس یافته های ادغام یافته پژوهشی ، به درک بیشتر دینامیک های TQM استراتژیک و عملیاتی ، با نشان دادن ماهیت پیچیده و غیر ترتیبی TQM و واکنش گامهای اولیه TQM در سطوح مختلف ، می انجامند . همان طور که Yin پیشنهاد می کند، نتایج چارچوبی در دسترس قرار میدهند که می توانند برای آنالیز توسعه طولی و محرکه های دامنه ای از گامهای اولیه TQM درون بافت یک سازمان خاص ، در سطوح عملیاتی ، فنی و استراتژیک به کار روند . این مقاله همچنین نمایشگر این است که اگر منحصراً تکیه بر یافته های استنباطی و متدلوژی تحقیق در TQM کنیم با مشکل مواجه می شویم و این را با نشان دادن اینکه یک جایگزین دقیق و معتبر استنتاجی وجود دارد ثابت می کند ، یعنی" تئوری پایه "که این تئوری در این مطالعه در« پژوهش عمل مهم و حیاتی » به سطح عملیاتی رسید . مشخص شد که تئوری پایه می تواند با تعدادی منابع اطلاعاتی یکپارچه به کار رود تا یک تئوری درست کند و بنابر این بر چالش تئوری بر آمده از تحقیق عملی که ریشه در دیتای عمیقاً غنی دارد ، فائق می آید . TQM استراتژیک به نظر می آید که حوزه ای مناسب و «دارای ماهیت واقعی و با اهمیت » از پژوهش برای تئوری پایه است، چون جامع ، فراگیر ، یکپارچه و به شدت نظم پذیر و رویه پذیر است. می توان نتیجه گرفت که پژوهش هم در درگیر کردن محققان و هم در درگیر کردن حرفه ای ها به یک تبادل افکار و تجربه عمیق و طولی ، مؤثر بوده است که نهایتاً منجر به کسب دیتای کاملاً غنی برای فرایند ساخت تئوری پایه ، می شود به علاوه پژوهشگران را تشویق می کند تا دامنه ای وسیع از یافته های استنتاجی را به کار ببندند . متدلوژی به حد کافی منعطف است و به همین خاطر مناسب برای دامنه ای از پرسش نامه های موردی طولی ، در ارتباط با TQM استراتژیک می باشد . منابع: www.sciencedirect.com www.elsevier.com/locate/omega

تغییرات (ایزو ۹۰۰۱) در ویرایش چهارم

تغییرات استاندارد (ایزو ۹۰۰۱) در ویرایش چهارمحمید رضا بابائی

چکیده: تاریخ ۱۵ نوامبر ۲۰۰۸ (۲۵ آبان ۱۳۸۷) ویرایش جدید استاندارد ISO ۹۰۰۱(ویرایش چهارم) از سوی ISO منتشر شده است. نکته ای که همین ابتدا باید به آن اشاره کرد، این است که تغییرات این ویرایش اندک بوده، تغییرات اساسی در آن دیده نمی‌شود. توجه به این نکته نیز ضروری است که ویرایش قبلی این استاندارد (ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰)

همچنان تـا یک سال پس از انتشار ویرایش جدیـد، یعنی تا تاریـخ ۱۵ نوامبر ۲۰۰۹ (۲۵ آبان ۱۳۸۸) می‌تواند اسـتفاده شده، مورد گـواهی قرار گیرد. بـه عبـارت دیگر تـا ایـن تاریـخ هر دو ویرایش معتبر بـوده و می‌تواننـد برای صـدور گواهینـامه اسـتفاده شونـد. گواهینامه‌هـایی که با ویرایش قبلی این اسـتاندارد (ویرایش ۲۰۰۰) صادر شـده انـد بایـد حداکثر تا دو سال دیگر، یعنی تا تاریخ ۱۵ نوامبر ۲۰۱۰ (۲۵ آبان ۱۳۸۹) به روز شوند.از آنجایی که تغییرات ویرایش جدید نسبت به ویرایش قبلی جزئی است، به شرکت‌های دارای سیسـتم مدیریت کیفیت بر مبنای ویرایش قبلی توصـیه می شود هر چه سـریعتر در فکر اصـلاح سیسـتم خود بر مبنای ویرایش جدیـد باشـند. همچنین شـرکت‌هایی که قصـد پیاده سازی سیسـتم مـدیریت کیفیت را دارنـد نیز، حتماً از ویرایش جدیـد اسـتفاده کنند.در ویرایش جدید ۷۹ مورد تغییر، نسبت به ویرایش قبلی ایجاد شـده است که برخی از آنهابسیار جزئی و برخی دیگر جزئی هستند. ۱۱ تغییر مربوط به مقـدمه و پیوسـت‌هـا و ۶۸ تغییر مربوط به بنـدهاست که در برخی موارد، تنهـا جابه‌جـایی جمله‌ها را شاهد هستیم.جزئیات تغییراتدر پیش گفتار، هشت تغییر ایجاد شده که به طور عمده فعالیت‌های کمیته فنی و چگونگی تدوین این ویرایش را بیان، کرده است.۱.۰. بنـد اول، جمله دوم: اضافه شـدن محیط کسب و کار و تغییرات آن به همراه ریسک‌های مرتبط با محیط به مـواردی که طراحی و به کـارگیری سیسـتم مـدیریت کیفیت را در یـک سازمـان تحت تـأثیر قرار می‌دهـد".طراحی و به کـارگیری سیسـتم مـدیریت کیفیت در یـک سازمـان تحت تـأثیر قرار می‌گیرد".الف- محیـط سازمـان، تغییرات محیطی وتغییر در ریسک های مرتبـط بـا محیط ،ب- نیازهای در حال تغییر،ج- هـدف‌های ویژه آن،د-محصولات ارائه شـده،ح- فراینـدهای به کارگرفته شـده،و- انـدازه و ساختار سازمانی."۱.۰. بنـد سوم: بـا توجه به تغییرات صورت گرفته، اینـک جمله سوم پـاراگراف اول در ویرایش قبلی ،به پاراگراف سوم در ویرایش جدید تبدیل شده است".در این استاندارد قصد بر این نیست که یکسانی درساختار سیستم های مدیریت کیفیت یا یکسانی در مستندات به وجود آید".۱.۰. بنـد چهارم: اضافه شدن کلمه قانونی به الزامات مقرراتی و همچنین اضافه شدن ایـن مـورد که این الزامـات در ارتبـاط بـا محصـول هسـتند ".این اسـتاندارد بین المللی .... در برآورده کردن خواسته‌های مشتری ، الزامــات قــانونی و مقرراتی قابـل کـاربرد برای محصـول، و .. ۲.۰. بنـد دوم: بـه جـای شـناسایی فراینـد، تعییـن فراینـد به کـار رفته است".برای کـارکرد اثربخش یـک سازمان، فعالیت‌های مرتبط به هم متعـددی می‌بایـد تعیین شـده و مـدیریت شود. یک فعالیت یا مجموعه ای از فعالیت‌ها که با اسـتفاده از منابع و با مدیریت کردن آنها، تبدیل دروندادها به بروندادها را میسر می‌سازد، می‌تواند به عنوان یک فرایند در نظر گرفته شود".۲.۰. بند سوم- عبارت " برای ایجاد نتایج مطلوب "اضافه شده است ".به کارگیری سیسـتمی از فراینـدها در درون یـک سازمـان همراه با مشـخص کردن و تعامل این فراینـدها و مـدیریت کردن آنها برای ایجاد نتایـج مطلوب، رویکرد فرایندی نامیده می‌شود".۳.۰. بند اول- عبارات" ویرایش فعلی"،"به صورت یک زوج همخوان " و عبارت" اگر چه .....به صورت یک زوج همخوان کمک کند "حذف شده اند."ISO ۹۰۰۱ و ISO ۹۰۰۴ استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت هستند و طراحی آنها به گونه ای است که مکمل یکدیگر باشـند اما هرکدام به صورت جداگانه نیز قابل استفاده هستند".۳.۰. بند سوم- کل پاراگراف تغییر کرده و به صورت زیر درآمـده است":در زمان انتشار این اسـتاندارد بین‌المللی، ISO ۹۰۰۴ در حال ویرایش است. ویرایش اصـلاح شده اسـتاندارد ISO ۹۰۰۴ راهنمـایی هـایی را برای مـدیریت جهـت دسـتیـابی به مـوفقیت پایـدار در یـک محیط پیچیـده،سـخت و همواره در حـال تغییر ارائه می دهـد. ISO ۹۰۰۴ تمرکز وسـیع‌تری را از ISO ۹۰۰۱ در مورد سیسـتم مدیریت کیفیت ارائه می دهد؛استاندارد ISO ۹۰۰۴ به وسیله بهبود نظام مند و مداوم کارایی سازمان متوجه نیازها و انتظارهای تمامی طرف های ذینفع ورضایت آنان است،با این حال این اسـتاندارد برای کاربردهای گواهی کردن، مقررات یا موارد مبتنی بر قرارداد، در نظر گرفتـه نشـده است". ۴.۰. بنـد اول- کـل بنـد تغییر کرده اسـت":هنگـام تکـوین ایـن اسـتاندارد بیـن المللی، بـه علـت لحـاظ کردن الزامات۱۴۰۰۱:۲۰۰۴ ISO ، انطبـاق ایـن دو اسـتاندارد برای کـاربری کـه از هر دواسـتاندارد اسـتفاده می‌کنـد، افزایش یـافته است. پیوست A ارتبـاط بین اسـتاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۸ و ISO ۱۴۰۰۱:۲۰۰۴ را نشان می‌دهـد". ۱.۱.۰.بند a- کلمه قوانین در کنـار

مقررات اضافه شـده است.بند b- کلمه قوانین در کنـار مقررات اضـافه شـده است.یـادآوری این بنـد ، به یادآوری ۱ و ۲ تبدیل و مفصل تر شده است":یادآوری ۱. در این اسـتاندارد بین المللی اصـطلاح محصول فقط به موارد زیر اطلاق می شود:الف) محصولی که برای ارائه به مشـتری در نظر گرفته شـده، یـا بر حسب خـواست وی ارائه می‌شـود،هر گـونه خروجی مـورد نظر حاصـل از فرایند تحقق محصول.یادآوری ۲. الزامـات مقرراتی و قانونی می‌توانـد به صورت الزامات حقوقی بیان شود".۱.۲.بند ۳: واژه قوانین اضافه شده است.-۲بند اول- در این پاراگراف بر استفاده ازمراجع تاریخ دار، تأکید شده است.۳- بند اول: عبارت": استاندارد بین‌المللی " حذف شده و به جای آن سـند آمده است":در این سـند،اصطلاحات و آن تعریفها در استاندارد ISO ۹۰۰۰ به کار رفته است". ۳- بنـد دوم و سوم: کـل پاراگراف‌هـا حـذف شـده انـد، زیرا مربوط به تغییر ویرایش ۹۴ به ۲۰۰۰ بوده‌انـد و ذکر آنها دیگر ضـرورت ندارد.۴.۱. بند a- به جای مشخص کردن (Identify) از واژه تعیین (Determine) استفاده شده است.۴.۱. بند e- عبارت در صورت امکان اضافه شـده است ":ه) این فراینـدها را پایش، انـدازه گیری (در صورت امکان) و تحلیل کنـد، و" ... ۴.۱. بندچهارم: جمله": نوع و گستره کنترل‌های بکار رفته بر فرایندهای برون سپاری شده، باید در سیسـتم مدیریت کیفیت تعریف شود ".به انتهای پاراگراف اضافه شده است.۴.۱. یادآوری:۱ واژه بایستی حـذف شـده و تحلیل و بهبود به آخر جمله اضافه شده است.۴.۱. یادآوری ۲ و ۳)جدید(- یادآوری ۲ اضافه شده است":یادآوری ۲ :یک فرایند برون سپاری شده، فرایندی است که نیاز به آن برای سیسـتم مـدیریت کیفیت سازمان مشـخص شده اما برای اجرا، شخصـی خارج از سازمان انتخاب شده است".یادآوری ۳ اضافه شده است": یادآوری ۳: کنترل بر فراینـدهای برون سـپاری شده رافع مسـئولیت سازمان درمورد انطباق با همه الزامات مشتری، قانونی و مقرراتی نیست. نوع و گستره کنترل به کار رفته بر فرایندهای برون سپاری شده می‌تواند زیر تأثیر عواملی نظیر:الف) پتانسیل تأثیر فرایند برون سپـاری شـده در توانـایی سازمـان در ارائه محصولی منطبق بـا الزامـاتب) درجه مشـارکت در کنترل بر فراینـد،ج) توانایی دستیابی به کنترل ضـروری از راه به کـارگیری بند۷-۴.قرار گیرد."۴.۲.۱. بند c- عبـارت و سوابق اضـافه شـده است":ج) روش‌های اجرایی و سوابق مدونی که تهیه آنها در این استاندارد بین‌المللی الزامی شده است ، و"۴.۲.۱. بند d- عبارات شامل سوابق و تعیین شده اضافه وعبارت مورد نیاز حـذف شده‌انـد".د) مدارک تعیین شده توسط سازمان،شامل سوابق، برای اطمینان از طرح ریزی اجرا و کنترل اثر بخش این فرایندها، ضـروری است".۴.۲.۱.بند e- این بنـد حذف شده است.۴.۲.۱.یادآوری ۱- جمله زیر به انتهـای این یـادآوری اضـافه شـده است ":یـک مـدرک منفرد ممکن است الزامـات یـک یـا چنـد روش اجرایی را در بر گیرد. یک الزام برای یک روش اجرایی مـدون ممکن است توسط یک یا چنـد مدرک، پوشـش داده شود".۴.۲.۳. بند f- این بنـد پس از تغییر به این‌گونه درآمـده است ":ه) اطمینـان داشـتن از اینکه مـدارک بـا منشأ برون سازمانی توسط سازمان، برای طرح ریزی، اجرا و کنترل اثر بخش سیسـتم مـدیریت کیفیت، تعیین شـده انـد، مشخص هستند و توزیـع آنهـا زیر تحت کنـترل است، و" ۴.۲.۴.بنـد اول- جـابه جایی واژه‌ها و جمله‌هـا در این بنـد اتفـاق افتـاده است".سوابق ایجاد شـده جهت فراهم آوردن شواهـد انطباق با الزامات و اجرای اثر بخش سیسـتم مـدیریت کیفیت بایـد کنترل شونـد.سازمـان بایـد یـک روش اجرایی مـدون برای تعیین کنترل‌هـای مورد نیاز برای شـناسایی،ذخیره سازی، حفاظت،بازیابی،نگهـداری و تعیین تکلیف سوابق ایجاد کنـد.سوابق بایـد به صورت خوانا ،به سـهولت قابل شـناسایی،و قابل بازیابی باقی بمانند".۵.۵.۲. بنـد اول- تأکیـد بر اینکه نماینده مدیریت باید عضوی از مدیران سازمان باشد. در این بند کلمه سازمان اضافه شده است.۶.۲.۱. بنـد اول- کلمه کیفیت حـذف و دوکلمه انطبـاق و الزامات و یک یادآوری اضافه شـده انـد".کارکنانی که کارهای تأثیرگـذاربر انطباق با الزامات محصول انجام می‌دهنـد......یادآوری: انطباق با الزامات محصول می‌تواند به گونه مسـتقیم یا غیر مسـتقیم، زیر تأثیر کارکنانی که هر فعالیتی را در سیسـتم مـدیریت کیفیت انجام می‌دهنـد، باشد".۶.۲.۲. عنوان بنـد- جابه جایی واژه" آمـوزش "صـورت گرفته و به" شایسـتگی، آموزش و آگـاهی "تبـدیل شـده است.۶.۲.۲. بنـد a- انطبـاق بـا اضافه و کیفیت حـذف شـده است".الف) تعیین شایسـتگی‌های مورد نیـاز کارکنـانی که کارهـای تأثیرگـذار بر انطبـاق با الزامات محصول را انجام

می‌دهند".بند b- عبارتهای در صورت امکان و دستیابی به شایستگی ضروری اضافه شده و عبارت"برآورده کردن نیازهای آن" حذف شده است":ب) در صورت امکان ، آموزش یا سایر اقدامات برای دستیابی به شایستگی‌های ضروری را فراهم آورد". ۶.۳. بند c-عبارت" یا سیستم‌های اطلاعاتی "اضافه شده است".ج) خدمات پشتیبانی کننده، از قبیل: حمل و نقل، تبادل اطلاعات یا سیستم‌های اطلاعاتی"۵.۴. یادآوری)جدید- (یک یادآوری در این بخش اضافه شده است".یادآوری: اصطلاح محیط کار مربوط به شرایطی است که کار با آن شرایط انجام می‌شود و شامل عوامل فیزیکی، محیطی و دیگر عوامل (از قبیل: سر و صدا، دما، رطوبت، نور یا آب و هواست".۷.۱.بند b- واژه‌های" و "و" به "به جمله اضافه شده است.۷.۱.بند c- واژه" اندازه گیری "اضافه شده است.۷.۲.۱.بند c- بند c و d تغییر کرده، یک یادآوری جدید اضافه شده است. واژه‌های مربوط به اضافه شده و مرتبط حذف شده است":ج) الزامات قانونی و مقرراتی مربوط به محصول، و" بند d- عبارت" تعیین شده "حذف و" ضروری در نظر گرفته شده "اضافه شده است".د)هر نوع الزامات دیگر که توسط سازمان ضروری در نظر گرفته شده است".یادآوری: فعالیت‌های پس از تحویل، برای مثال: شامل اقدامات با تعهدات ضمانت، الزامات قرادادی مانند خدمات نگهداری و خدمات تکمیلی، مانند بازیابی یا تعیین تکلیف نهایی"۷.۳.۱.یادآوری)جدید- (یک یادآوری به بند ۷-۳-۱ اضافه شده است".یادآوری:در بازنگری طراحی و تکوین، تصدیق و صحه گذاری هدفهای متمایزی دارند. این موارد می‌توانند به صورت جداگانه یا با هر ترکیبی که برای محصول و سازمان مناسب اند، هدایت و ثبت شوند".۷.۳.۲.بند دوم"- این دروندادها "به" دروندادها "تبدیل شده است.۷.۳.۳.بند اول- عبارت" به گونه‌ای ارائه شوند "به" به شکل مناسب برای "تبدیل شده است.۷.۳.۳.بند ب - واژه" برای "دوم حذف شده است":اطلاعات مناسب را برای خرید ،تولید و ارائه خدمات فراهم آورد".۷.۳.۳.یادآوری جدید- یک یادآوری اضافه شده است".یادآوری: اطلاعات تولید و ارائه خدمات می‌تواند شامل جزئیات نگهداری محصول باشد". ۷.۳.۷.بندهای اول و دوم- در این‌جا تغییری دیده نمی شود، تنها دو پاراگراف در هم ترکیب شده‌اند.۷.۵.۱. بند d- به جای واژه وسایل از تجهیزات استفاده شده است".د- در دسترس بودن و استفاده از تجهیزات پایش و اندازه گیری"۷.۵.۱.بندf- واژه" محصول "اضافه شده است".و- انجام فعالیت‌های ترخیص، تحویل و پس ازتحویل محصول". ۷.۵.۲.بند اول- در ابتدای جمله دوم این بند، عبارت": این امر تمام فرایندهایی را شامل می‌شود که " حذف و عبارت" و در نتیجه "اضافه شده است ".سازمان باید تمام فرایندهای تولید و ارائه خدمات را که نتوان درونداد حاصل از آن را از راه پایش و اندازه گیری بعدی مورد تصدیق قرار داد و در نتیجه نارسایی آنها فقط پس از مورد استفاده قرار گرفتن محصول یا ارائه شدن خدمت ظاهر می‌شوند، صحه گذاری کند".۷.۵.۳.بند دوم- عبارت ": در سرتاسر تحقق محصول "اضافه شده است".سازمان باید وضعیت محصول را در ارتباط با الزامات پایش و اندازه گیری در سر تا سر تحقق محصول، مشخص کند". ۷.۵.۳.بند سوم- عبارت": ثبت کند "حذف و جمله": سوابق آن را نگهداری کند "اضافه شده است".هر گاه قابلیت ردیابی یک الزام باشد، سازمان باید شناسایی منحصر به فرد محصول را زیر کنترل داشته، سوابق آن را نگهداری کند". ۷.۵.۴.بند اول، جمله سوم و یادآوری- پاراگراف اول جمله سوم ": این امر باید به مشتری گزارش داده شده، سوابق آن نگهداری شوند ". حذف و" سازمان باید آن را به مشتری گزارش و سوابق آن را نگهداری کند ".اضافه شده است.یادآوری : عبارت" و داده‌های مشخصی "اضافه شده است".دارایی مشتری می‌تواند شامل دارایی معنوی وداده‌های شخصی نیز باشد". ۷.۵.۵.بند اول- عبارتهای": به منظور حفظ انطباق با نیازمندی‌ها "و" برحسب اقتضا "اضافه شده است".سازمان باید به منظور حفظ انطباق با نیازمندی‌ها، طی فرآوری داخلی و تحویل در مقصد مورد نظر، از محصول محافظت کند. برحسب اقتضا، محافظت شامل " ......۷.۶.عنوان- واژه: وسایل حذف و تجهیزات اضافه شده است".۷-۶. کنترل تجهیزات پایش و اندازه‌گیری"۷.۶.بند اول- کلمه وسایل حذف و تجهیزات اضافه شده است". رجوع به بند ۷-۲-۱ "نیز حذف شده است.۷.۶.بند a- عبارات" یا هر دو "و" به بند ۴-۲-۴ رجوع شود "اضافه شده است.... ":کالیبره یا تصدیق یا هر دو ..... (به بند ۴-۲-۴ رجوع

شود"). ۷.۶.بند c- در کل جمله، تنها جابه جایی واژه‌ها صورت گرفته و در مفهوم کلی تغییری حاصل نشده است"ج) داشتن شناسایی به منظور تعیین وضعیت کالیبره بودن."۷.۶.بند چهارم، جمله سوم- این جمله تنها به بند تبدیل شده و بند پنجم را تشکیل می‌دهد و کل جمله بدون تغییر است.۷.۶.یادآوری- یادآوری به طورکلی به صورت زیر تغییر کرده است":یادآوری: تائید قابلیت انطباق نرم افزار کامپیوتر برای جوابگویی به کاربرد مشخص شده به طور عموم شامل تصدیق و مدیریت پیکره بندی آن برای حفظ تناسب برای مصرف است".۸.۱. بند a-کلمه محصول به" الزامات محصول "تبدیل شده است".الف) اثبات انطباق با الزامات محصول"۸.۲.۱.یادآوری)جدید(- یک یادآوری اضافه شده است".یادآوری: پایش تلقی مشتری می‌تواند شامل به دست آوردن ورودی از منابعی مانند بررسی رضایت مشتری، داده‌های مشتری مربوط به کیفیت محصول تحویل داده شده، بررسی‌های نظرکاربر، تحلیل کسب و کار از دست رفته، شکایت‌ها ، درخواست‌های ضمانت و گزارش واسطه گران باشد".۸.۲.۲.بند دوم، جمله سوم- کلمه" The "به ابتدای جمله اضافه شده است.۸.۲.۲.بند سوم)جدید - (این پاراگراف اضافه شده است":یک روش اجرایی باید برای تعریف مسئولیت‌ها و الزامات برای طرح‌ریزی و راهبری ممیزی‌ها، ایجاد سوابق و گزارش نتایج ایجاد شده باشد". ۸.۲.۲.بند سوم- به طور کلی تغییر کرده و به بند چهارم تبدیل شده است".سوابق ممیزی‌ها و نتایج آنهاباید نگهداری شوند. (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود".)۸.۲.۲. بند چهارم،جمله اول – به بند پنجم تبدیل شده و عبارت" هر اصلاح یا اقدامات اصلاحی ضروری "به آن اضافه شده است.... ".باید اطمینان یابد که هر اصلاح یا اقدامات اصلاحی ضروری برای رفع عدم انطباق‌های " ....۸.۲.۲.یادآوری- به استاندارد جدید ممیزی ارجاع داده شده است".یادآوری:برای راهنمایی به استاندارد (ISO ۱۹۰۱۱) رجوع شود".۸.۲.۳.بند اول، جمله سوم- عبارت" برای اطمینان یافتن از انطباق محصول "حذف شده است".هرگاه نتایج طرح ریزی شده حاصل نشود، اصلاح و اقدام اصلاحی بایدصورت گیرد".۸.۲.۳. یادآوری)جدید- (این یادآوری اضافه شده است":یادآوری: هنگام تعیین روش‌های مناسب، توصیه می‌شود که سازمان نوع و گستره پایش یا اندازه‌گیری را متناسب با هر یک از فرایندهای سازمان در ارتباط با اثرات آن فرایند بر انطباق با الزامات محصول و اثر بخشی سیستم مدیریت کیفیت در نظر گیرد".۸.۲.۴.بند اول، دوم و سوم- این بندها به شرح زیر تغییر کرده اند:بند اول- جمله" شواهد انطباق با معیارهای پذیرش باید نگهداری شوند "به انتهای بند اضافه شده است.بند دوم: جمله" شواهد انطباق با معیارهای پذیرش باید نگهداری شوند "حذف وعبارت" برای تحویل به مشتری "اضافه شده است".سوابق باید شخص (اشخاص) صادر کننده اجازه ترخیص محصول برای تحویل به مشتری را نشان دهد. (به بند ۴-۲-۴ رجوع شود".)بند سوم- در ابتدای جمله، عبارت" ترخیص محصول و ارایه خدمت "حذف و" ترخیص محصول و ارائه خدمت به مشتری "اضافه شده است.۸.۳.بند اول- جمله دوم- کل جمله تغییر کرده است":یک روش اجرایی مدون باید برای تعریف کنترل‌ها و مسئولیت ها و اختیارات مربوطه برای اقدام در مورد محصول نامنطبق ایجاد شود".۸.۳. بند دوم- عبارت" برحسب اقتضا "به ابتدای جمله اضافه شده است.۸.۳.بند d (جدید،(پاراگراف های سوم، چهارم و پنجم: تغییرات به شرح زیر است:بند د: این بند در حقیقت همان بند پنجم است که به این بند منتقل شده است"د- انجام اقدام متناسب با تأثیرات بالفعل یا بالقوه عدم انطباق هنگامی که محصول نامنطبق بعد از شروع تحویل یا شروع استفاده تشخیص داده شود". بند سوم و چهارم: بین این دو بند جابه جایی صورت گرفته است.بند پنجم: به بند" د "منتقل شده است.۸.۴.بندهای b، c و d:بند b: جمله" به بند ۷-۲-۱ رجوع شود "به جمله "به بند ۸-۲-۴ رجوع شود "تبدیل شده است.بند c: جمله " به ۸-۲-۳ و ۸-۲-۴ رجوع شود "اضافه شده است.بند d: جمله" به بند ۷-۴ رجوع شود "اضافه شده است.۸.۵.۲.بند اول- کلمه علت به علل تبدیل شده است".سازمان باید برای رفع علل عدم انطباق‌های "....۸.۵.۲. بند-f کلمه اثربخشی اضافه شده است".بازنگری اثر بخشی اقدام اصلاحی انجام گرفته"۸.۵.۳.بند- e کلمه اثربخشی اضافه شده است".بازنگری اثر بخشی اقدام پیشگیرانه انجام گرفته"پیوست A: جدولها با توجه به ویرایش استانداردها، به طور کلی تغییر کرده است.پیوست B: جدولها با توجه به ویرایش استانداردها، به طور کلی تغییر کرده است.کتابنامه: با توجه به ویرایش‌های

استاندارد به طور کلی تغییر کرده است.منابع:۱. ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۸۲. استاندارد ایران – ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۰ * منبع: ماهنامه تدبیر- سال نوزدهم-شماره ۲۰۱

علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع

مترجم: شعبان توکلی نیا

این مقاله به برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت در هنگام اجرای مدیریت کیفیت جامع می نگرد. بسیاری از سازمانها تلاش می کنند تا مدیریت کیفیت جامع را اجرا کنند، اما درجه موفقیتشان ضعیف است و یکپارچگی آن با اعمال استاندارد سازمان به ندرت اتفاق می افتد. ازطریق ارتباط دادن مدیریت کیفیت جامع با برنامه ریزی استراتژیک هم افزایی حاصله می تواند احتمال اجرای موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک و یکپارچگی آن را با اعمال و فرهنگ سازمان افزایش دهد. سازمانهای بخش عمومی با محیط متغیر همراه با رشد انتظارات شهروندان و بودجه های محدود روبرو هستند، بدیهی است ازطریق برقراری ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع با برنامه ریزی استراتژیک احتمال اجرای ماموریت سازمان در یک شیوه کارا و موثر افزایش می یابد.مدیریت کیفیت جامع عبارت است از یک استراتژی که با تغییر اعتقادات بنیادی، ارزشها و فرهنگ یک شرکت و مشارکت همگانی ارتباط دارد.مدیریت کیفیت جامع وضوح و روشنی اهداف را با یک رویکرد انقلابی برای تغییر درهم می آمیزد و همه جنبه های کار، از مشخص کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی مشتریان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر، را شامل می شود. کیفیت به معنی برآوردن و ارضای انتظارات مشتریان است و مدیریت یعنی توسعه و حفظ ظرفیت سازمان برای بهبود مستمر کیفیت.اگرچه مدیریت کیفیت جامع نوین برمبنای کار دمینگ است اما او هیچگاه از این واژه استفاده نکرد همچنین مدیریت کیفیت جامع تکنیک های صحیح دیگری مانند الگوبرداری از نمونه های موفق، چرخه های کیفیت و دیگر ابزارهای بهبود فرایند را با هم درمی آمیزد.برای اکثر سازمانها اجرای این تغییرات اثرات بسیاری خواهد داشت که عبارتند از: فرهنگ، رهبری، ساختار سازمانی و فرایندها. کیفیت کلی تغییر سازمانی انعکاسی از کیفیت برنامه های استراتژیک و اجرای طرحهای سازمانی خواهدبود.تغییر فرهنگی: بخشی از تغییر فرهنگی رفتارهایی است که در گذشته به موفقیت کارمند منجر شده و باید برای ایجاد رفتارهایی جدید تغییر یابند. تغییر سازمانی بدون تغییر شخصی نمی تواند اتفاق بیفتد. سازمانهای بخش عمومی و خصوصی با تغییر فرهنگ سازمانی دست به گریبانند، البته فرهنگ ممکن است عمدتاً در سازمانهای دولتی بخاطر قدمت سازمان با آن عجین شده باشد. معرفی تغییر فرهنگ به عنوان یک اصل و مبنا درگروههای فرعی سازمان و توسعه الگویی برای گروههای دیگر سازمان ممکن است در مرحله گذار سازمان کمک شایانی کند. صرف نظر از رویکرد انتخابی (برگزیده)، رهبر باید این تغییر اساسی را در فرهنگ سازمانی به حرکت درآورد. تغییر فرهنگی باید با مشارکت مدیران رده بالا و میانی همراه باشد، یا اینکه مدیریت کارکنان همه تلاشهای رهبری برای تغییر سازمانی را نفی کند. چون در اصل، فرهنگ سازمان انعکاسی از ارزشهای رهبری است.زمانی که تغییر فرهنگی انجام شد مدیریت کیفیت جامع در سازمان نفوذ می کند و با رویه های عملیاتی استاندارد درمی آمیزد. «هیرشفیلدر» تغییر اساسی را به عنوان شروعی همراه با تفکر و توسعه دو رفتار جدید افراد تعریف می کند: ۱ - توانایی برای پاسخ به چالشهای جدید به طور کامل و منعطف؛ ۲ - یادگیری از اشتباهات.مدیریت کیفیت جامع به عنوان فلسفه مدیریت: «مدیریت کیفیت جامع عبارت است از فلسفه مدیریت که باید بخشی - اگر قلب آن نباشد- از استراتژی کسب و کار باشد» و حمایت مدیریت ارشد سازمانی یک عامل بسیار مهم و موثر در اجرای موفقیت آمیز آن است. حمایت باید واقعی باشد، و با اعمالی از قبیل فراهم آوردن منابع ضروری و تفویض اختیار موردنیاز برای اجرای بهتر همراه باشد. این امر بویژه در سازمانهای دولتی، حیاتی است. رهبر در سازمانهای دولتی نباید فقط تلاشهای مدیریت کیفیت جامع را حمایت کند بلکه سازمان باید قادر باشد تا عزم حرکت

را به رغم تغییـــر مشخص در موضع رهبری به خاطر گزینش، توافق و یا جابجایی تکالیف حفظ کند، که انجام این امر مستلزم تعهدات بیشتر است، زیرساختها باید ایجاد و باید با فرهنگ سازمان تلفیق شده باشد.مدیریت کیفیت جامع و دولت: بخش عمومی، ازقبیل دولت، تغییرات اساسی را به عنوان نتایج تغییر محیطی تجربه کرده اند که شامل: خصومت عمومی شدید در حال رشد، رشد تعهدات، کاهش منابع تامین وجه، اهداف مخالف و تمایلات سهامداران مختلف. محیط متغیر موجب بروز رویکردهای جدیدی برای دستیابی به ماموریت سازمان می شود. مدیریت استراتژیک توانست به دسته بندی این چالشها کمک کند اگرچه این امر بیشتر در بخش خصوصی و کمتر در بخش عمومی مورداستفاده قرار گرفت. این امر نتیجه مشکل انتقال فرایند از بخش خصوصی به بخش عمومی و فقدان توافق روی این نکته است که مدیریت استراتژیک در بخش عمومی به چه معناست. برخلاف این امر، هر جایی که مدیریت استراتژیک اجرا شد«_ مدیریت استراتژیک درک شده... تا جهت و اداره تمایلات سیاسی را فراهم کند».در بخش عمومی تقریباً محدودیت بسیاری از منابع وجود دارد و البته دانش کارکنان و خلاقیت واقعاً آموزش داده نشده است، درنتیجه مدیریت کیفیت جامع یکی از ابزارهای سازمانهای حکومتی است که برای برآوردن تقاضاهای روبه رشد در محیط متغیر امروزی تلاش می کنند. البته مدیریت کیفیت جامع باید برای دستیابی به الزامات منحصر به فرد سازمانهای حکومتی اصلاح شود.تهدید دیگر برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای بخش عمومی این است: رهبری سیاسی زمانی که بفهمد مدیریت کیفیت جامع احتیاج به تعهدی بلندمدت دارد، دلسرد شود. همچنین ریسک دیگر این است که حمایت سیاسی ممکن است درزمانی که یک بحران جایگزین بحران دیگری می شود کاهش یابد.چالشهای دولتی: یکی از چالشهایی که دولت در زمان اجرای مدیریت کیفیت جامع با آن مواجه است اهمیت صرفه جویی در هزینه است، که یک ارتباط بودجه ای واضح و روشنی برای سود در بخش دولتی همانند بخش خصوصی، وجود ندارد. بنابراین، رهبری مشوقهای انگیزشی اندکی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع دارد. گزینشها و انتخابهای پیاپی و بودجه های سالانه، ایجاد و سرسپردن به اولویتهای بلندمدت را مشکل می سازد. هرچند مشوقهایی که وجود دارند اغلب فقط از سطح حداقل دستیابی به الزامات قانونی حمایت می کنند و برای شروع فرایندهایی که کیفیت بلندمدت را بهبود می دهند مشکل ساز هستند. دستیابی به حـــداقل استانداردها ازجمله نقاط ضعفی است که «هری» برای مدیریت کیفیت جامع مشخص می کند. یک مجموعه حکومتی که بر دستیابی به الزامات قانونی و حداقل تکیه می کند این نقطه ضعف مدیریت کیفیت جامع را ممکن است تشدید کند.صرفنظر از چالشهای موجود، مهمترین تمرکز در بخش عمومی روی اجرای ماموریت است، «به علاوه یک بخش ممکن است به اهداف کمی اش برسد اما کیفیت خدمات یا اثربخشی بخش ممکن است واقعاً کاهش یابد». انتخاب پروژه ای که می تواند به راحتی با بهبودهای ضرب الاجلی اجرا شود موفقیت سریعی را فراهم می کند که استفاده از مدیریت کیفیت جامع را تشویق خواهدکرد و درک ســـرپرستانی را شکل می دهد که مدیریت کیفیت جامع به آنها کمک می کند و مانع از انجام شغل و انجام ماموریت نمی شود.«ماهیت انحصاری دولت آن را از مشکلات مشابهی که برای کیفیت در سازمـــانهای خصوصی وجود دارد مصون می سازد».درحالی که به نظر می رسد سازمانهای بخش دولتی مانند موسسات دولتی برمبنای مشتری مداری باشند، اما درواقع چنین چیزی نیست. تحویل بسیاری از خدمات حتی خدمات ضروری، جایگزین کردن اشکال دیگری از تحویل خـــدمت مانند خصـــوصی سازی را سبب می شود. همچنین جایگزین های دیگری برای تحویل خدمات و تامین وجوه برنامه ها وجود دارند – هر چند در زمانی نه چندان طولانی به وسیله موسسات دولتی تحویل داده می شوند – که این موسسات تمایل دارند تا به صورت متمرکز آنها را هدایت کنند. با وجود این، «مشتریان بالقوه – هم تجار و هم تک تک شهروندان» ممکن است شهر دیگری را برای جابجایی انتخاب کنند.«کیفیت توسط بسیاری از مدیران به عنوان مزیت استراتژیک شناخته شده است» و فقط موسسات و نهادهای بخش خصوصی به دنبال چنین مزیتی هستند و موسسات دولتی احتیاج دارند تا کیفیت را همانند بخش خصوصی دنبال کنند. استفاده از مدیریت کیفیت جامع برای سازمـانهای خدماتی احتیاج به ملاحظات ویژه

ای دارد، چون خدمات نوعاً در یک زمان تولید و مصرف می شوند. در دهه ۱۹۹۰ موسسات خصوصی با بخشهایی از قبیل ارتباطات از راه دور، بانکها و بیمه در میان سایر بخشها شناخته شده بود و شروع به حمایت از مدیریت کیفیت جامع کردند.بسیاری از این صنایع شرکای دولتی داشتند که شروع به بررسی مدیریت کیفیت جامع به عنوان روشی ثابت و ماندنی برای بهبود خدماتشان کردند. در سطح فدرال (دولتی) بررسی عملکرد ملی از رویکرد مدیریت کیفیت جامع حمایت می کند.در گذشته کیفیت به وسیله کنگره ها یا ادارات دولتی تعریف می شدند، نه به وسیله مشتریان شهروند، «مشتریان زمان کوتاهتر، عملکرد به موقع، کیفیت برتر و قیمت خوبی برای برابری ارزش می خواهند».همانند بخش عمومی در بخش خصوصی نیز چنین واقعیتی وجود دارد. همگان تقاضای خدمات بهبودیافته و سطحی بالا از مشارکت را در فرایند تعریف کیفیت و خدمات درخواست می کنند، که این امر وظیفه پیچیده ای شده است زیرا درحالی که عامه مردم تقاضای بهبود کیفیت و خدمات دارند، به صورت همزمان، آنها نسبت به هرگونه افزایشی در بار مالیاتی معترض اند. این دوگانگی اغلب به این خاطر اتفاق می افتد که مشتریان خدمات با کیفیت خوب و قیمت کمتر می خواهند. با وجود این، سازمانهای دولتی باید به هر طریقی تعادلی بین این دوگانگی، یعنی کشمکشهای پیاپی و الزامات شهروندان برقرار کنند.این وظیفه اگر پیچیده تر می شود به خاطر این است که در مجموعه های دولتی اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع، که فقط مشتریان مستقیم را بدون درنظر گرفتن خواسته های بخش عمومی ومالیات دهندگان ملاحظه می کند، ممکن است آسیبش بیشتر از فایده اش باشد. سازمانهای بخش عمومی استقلال کمی در این راستا دارند. فرایندهای سیاسی اغلب معین می کند که چه اقدامات و اهدافی را موسسات دولتی باید تعقیب کنند. یکی از نقاط قوت آوردن مدیریت کیفیت جامع به موسسات دولتی این است که مشتریان و پیامدهای مطلوب تعریف شده است. واضح است کـــه درک این پیامدهای مطلوب می تواند به دوری از پیامدهای منفی غیرمنتظره صرفنظر از کسب بهبود در رضایت مشتری بینجامد.چرا مدیریت کیفیت جامع به شکست می انجامد؟ این امر که مدیریت کیفیت جامع در بسیاری از سازمانها به شکست می انجامد کنایه ای بیش نیست، چون مدیریت کیفیت جامع از توسعه و پیروی از یک فرایند برای اجرا حمایت می کند.اجرای ناقص مدیریت کیفیت جامع ممکن است جامعیت ناقص و تخصیص افراد غیرآماده را برای انجام و اجرا درپی داشته باشد. فریب خوردن مدیران و مجریان امر کیفیت ممکن است به سرگردانیشان منجر شود. آنها فکر می کنند که شکل دهی یک کمیته کیفیت و درگیری در فعالیتهای کیفیت و برنامه ها به تغییر منجر خواهدشد. مشکل مستمر دیگر، ناکامی تعهدات و برنامه های بیش از اندازه مدیریت کیفیت جامع است. ناکامی برنامه های مدیریت کیفیت جامع تلاشهای متوسطی را که احتمال موفقیتش بیشتر است را به شکست می کشاند.تعهد کارکنان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع حیاتی است. برنامه ریزی ضعیف و کوچک سازی نامنظم سازمان تلاشهای مدیریت کیفیت جامع را در بسیاری از سازمانها به زوال مـی کشاند. بسیاری از کارکنان فکر می کنند که این امر با فلسفه مدیریت کیفیت جامع، که امنیت شغلی را برای کارکنان خوب آموزش دیده و مشارکت کننده فراهم می کند، متناقض است، روحیه کارکنان ضعیف می شود و انعطاف پذیری سازمان آن طور که انتظار می رفت بهبود نمی یابد.مدیریت کیفیت جامع اغلب با شوروشوق زیاد از جانب مدیریت و آموزش به وسیله مشاور آغاز می شود و توسط کارکنان مشتاق در مشاغل تغییرنیافته پیروی می شود. به نظر می رسد که مشاوران اولین منفعت مدیریت کیفیت جامع باشند.سبک مدیریت و شایستگی های رهبری: دمینگ بیان می کند که اکثر سازمانها به صورت آرام و بی صدا از یک سبک مدیریتی مدرن، فراگیر و بسته ای (زندان گونه) استفاده می کنند که در بلندمدت سازمان را به انحراف می کشاند. او پیشنهاد می کند که «اگر مدیران تجاری در پاسخ بـــه تغییرات بی شماری که جهان را می لرزاند پاسخ موفقیت آمیز می دهند، نیاز خواهند داشت تا پیشاپیش به سبک جدیدی از مدیریت انتقال یابند».«شلتز» سیستم دانش عمیق دمینگ را پیچیده می داند، و شش شایستگی رهبری را توسعه می دهد که رهبر باید داشته باشد:توانایی درک سیستم ها و آگاهی از چگونگی هدایت سیستم؛توانایی درک تنوع کار در برنامه ریزی و حل مسئله؛درک این نکته که چگونه می توانیم بیاموزیم،

دانسته هایمان را بهبودوتوسعه دهیم، و به بهبود و یادگیری واقعی دست یابیم؛ درک افراد واینکه چرا آنها این رفتارها را انجام می دهند؛درک وابستگیهای درونی و تعاملات بین سیستم ها، تغییرات، یادگیری ورفتار انسانی: دانستن اینکه به چه علت یکی بر دیگری اثر می گذارد؛ دادن چشم انداز، مفهوم، جهت و تمرکز به سازمان.به نظر «شولتز» این نکته اهمیت دارد که تمرکز بر سبک مدیریت قدیمی را تغییر دهیم، که شامل مدیریت بر مبنای هدف است، و نقش رهبری باید شامل شایستگی ششم (که در بالا ذکر شد) و فراهم آوردن چشم انداز برای سازمان باشد.ارتباطات و آموزش مدیریت کیفیت جامعمدیران و کارکنان صفی به آموزش مدیریت کیفیت جامع و اجرای موثرش نیاز دارند. «دروتیوتیس» پیشنهاد می کند که با آموزش مناسب، مدیران میانی و کارکنان مدیریت کیفیت جامع را درک خواهندکرد و قادر خواهندبود تا از آن به طور موثری در بهبود منافع سازمانی استفاده کنند. این امر عرصه چالشی است بـرای موسسات دولتی که بودجه های آموزشی را محدود کردند و آموزش ازنظر آنان نوعی خوش گذرانی است که در هنگام کمبود منابع مالی آموزش به کنار نهاده می شود. تغییر احتیاج به مشارکت واقعی افراد و گروههای درگیر در تغییر دارد، یادگیری همراه با عمل موفقیتهای کوچک دارد و مشارکت کنندگان را با مطالب آموخته شده مدیریت کیفیت جامع، که می توانند برای تلاشهای پیچیده استفاده شوند، به تدریج آشنا می سازد. مزیت بیشتر این است که افرادی که مستقیماً در فرایند مدیریت کیفیت جامع مشارکت می کنند احساس مالکیت نسبت به آن می کننـد و خود را نسبت بـه موفقیتش متعهد می دانند.برنامه ای برای ارتباطات خوب و موثر، هم نتایج مطلوب تغییـــــر و هم منافع مشارکت کنندگان را توجیه می کند. ارتباطات موثر برای موفقیت مدیریت کیفیت جامع ضروری است؛ بدون آن نتایج می تواند به اجرای گران و ناکامی اش بینجامد. درک دلیل تغییر، کارمندان را به آموزشهای لازم جهت انجام تغییر بسیار مشتاق می کند. نهادینه سازی آموزش برای سازمانهای خدماتی ازقبیل دولت و موسسات بخش دولتی، وضوح مفاهیم را برای مشارکت کنندگان بهبود خواهد داد، و احتمال انجام آموزش اهداف مطلوب را افزایش می دهد.سودمندی مدیریت کیفیت جامع: درهنگام استفاده از نتایج اصول مدیریت کیفیت جامع در افزایش سودمندی سازمان، احتمال زیادی وجود دارد که مدیران سازمان با آغوش باز مدیریت کیفیت جامع را پذیرا شوند. هرچند نتایج تحقیقـــات ناامیدکننده است و نشان می دهد که یک پنجاهم یا یک سی ام سازمانها با برنامه های مدیریت کیفیت جامع به منافع ملموس یا عمده رسیده اند. «هراری» خاطرنشان می سازد که مدیریت کیفیت جامع به معنی رد کیفیت نیست، و به این نتیجه رسید که ردکردن کیفیت عبارت است از تمرکز شدید، تعصب شدید، اصول آهنین، و راهی از زندگی برای همه. مدیریت کیفیت جامع با آمارها، کمیته ها و بخشهای کیفیت مرتبط است. در چنیـــن حالتی «دناوان» پیش بینی می کند که بسیاری از مدیران اجرایی بیش از حد دید خوش بینانه ای از کیفیت محصولاتشان دارند که با واقعیات فاصله دارد. خودفریبی می تواند موفقیت مدیریت کیفیت جامع را به مخاطره اندازد.سنجش و اندازه گیری: فقدان سنجش و یا سنجشهای اشتباه یکی دیگر از علتهای ناکامی مدیریت کیفیت جامع است. اغلب سازمانها بر سنجشهـای مالی، که تحت یک افق زمانی کوتاه مدت قرار دارد، تاکید می ورزند. با پذیرش مدیریت کیفیت جامع، نتایج ضمنی باید افق زمانی را برای سنجش موفقیتهای مالی توسعه دهد. بنابراین، مدیریت کیفیت جامع، الزام می کند کیفیت و رضایت مشتری باید سنجیده شود. سازمانها اغلب نمی دانند که بر چه چیزی تمرکز کنند، چون آنها از مشتریان و کارکنان درمورد بهبود نیازهایشان نظرخواهی نمی کنند. حتی هنگامی که فرایندها تعریف شده اند، اشتباه مشترک سازمانهـا را ســردرگم می کنـــد. «داده بـــه خاطرســـتاده، فراینـــد برای نتایـــج، و فعالیتهـــایی برای نتایـــج». الگـــوبرداری (BENCHMARKING) یک فعالیت است و خودش به تنهایی به عنوان هدف نیست، البته باید به عنوان یک بخشی از فرایند بهبود مستمر باشد تا دارای ارزش شود. کارکنان درگیر در فرایند الگوبرداری احتیاج به درک ارزش مرتبط با آن دارند و اینکه این ارزش باید در راهی معنادار بیان شود و نه در یک راه نامفهوم و بی معنی. سنجش مفهومی جهتی را فراهم می کند تا کارمندان بدانند که بر چه چیزی تمرکز کنند و بدانند که چه نتایجی به بهبود کیفیت منجر شود.مشتریان: اجرای موفقیت آمیزمدیریت کیفیت

جـامع مسـتلزم توجه به مشتریـان داخلی و خـارجی سازمـان است. برای دولت مشتریـان خـارجی، اصولاًـ شـهروندان هسـتند. «هری» خاطرنشـان می کنـد که مـدیریت کیفیت جامع به توجه بر افراد در فراینـدهای داخلی، صـرفنظر از نتایـج خارجی فراینـد تغییریافته یا انتظارات مشتریان تاکیـد می کنـد.اهـداف استراتژیک: اکثر سازمانها اولین مرحله حیاتی مدیریت کیفیت جامع یعنی تعریف اهداف استراتژیـک و یکپـارچه کردن اهـداف با پیش فرضـهای بهبود کیفیت را نادیـده می گیرنـد. ممکن است تـداوم یک فراینـد به طور عمده ای بهبود یابد، ولی هنوز اثر مثبتی بر سـلامت سازمان نگذاشـته باشد. برنامه ریزی استراتژیک باید به مثابه پلی باشد که بهبود فراینـدهای داخلی را بـه اولویتهـایی کـه مـوفقیت بلندمـدت سازمـان را حمـایت می کننـد، مرتبـط سـازد.علی رغم همه این مسائـل، مدیریت کیفیت جامع عمرش به پایان نرسیده است. تجدید حیات مدیریت کیفیت جامع «به وسیله مشاوران صورت نمی گیرد، بلکه به وسـیله مدیران، کارکنان و اتحادیه ها صورت می گیرد، که تشخیص می دهند مشارکت کارکنان به صورت فزاینده ای با اهداف کیفیت مرتبـط است».مـدیریت کیفیت جـامع و برنامه ریزی استراتژیکاستراتژی کاری مطلوب مهمترین عامل در اجرای چشم انـداز، ماموریت و اهـداف است. یک استراتژی سالم باید هم به صورت فعالیتهای روزانه و هم فعالیتهای بلندمدت باشد و آن همچنین باید در فرهنـگ سازمـان قـابلیت عجین شـدن داشته باشـد. بررسـی مـدیریت کیفیت جـامع و مـدیریت استراتژیک، ازجمله برنامه ریزی استراتژیک، پنج چشم انداز را آشکار می سازد: ۱) دیدگاه ضمنی سازمان ۲) جهت زمانی اولیه ۳) دیدگاه ضمنی فرهنگ سازمانی ۴) الزامات رهبری ۵) تاکید بر کنترل مدیریت.دیدگاه ضمنی از سازمان: تفاوت بارزی بین دیدگاه سازمان از منظر مدیریت کیفیت جـامع و برنـامه ریزی اسـتـــــراتژیـک وجود دارد. برنـامه ریزی استراتژیک عبارت است از پشـتوانه مـدیریت استراتژیک، که شامل برنـامه ریزی استراتژیـک و اجرای آن اسـت، درحـالی که انتظـار مطلـوب و ایـده آل، نتایـج شایسـته از برنـامه ریزی استراتژیـک و مـدیریت کیفیت جـامع است. رسـیدن به وضـعیت مطلـوب برای پیش بینی جهت سازمـان برای موفقیتهـای آتی، به ظرفیت عقلاـیی احتیاج دارد. مـدیریت کیفیت جامع بر رسـیدن به انتظارات مشتریان متمرکز است، درحالی که برنامه ریزی استراتژیک در برآوردن مـــــاموریت سازمان توجه شایانی می کنـد، به علاوه توجه مـدیریت کیفیت جامع به ثبات هدف نشان می دهد که افراد سازمان می داننـد که چرا سازمان موجودیت دارد و درعوض در درون محدوده ماموریت اساسـی خود فعالیت می کند.توجه ماموریت مدیریت استراتژیک در سطوح بالاتر است و شایـد با آهنگ بیشتری، با موسـسات دولتی در زمانی که هـدف اصـلی، انجام ماموریت محوله شـان است، در ارتباطنـد.جهت زمـانی اولیه: درحالی که هم برنامه ریزی استراتژیک و هم مـدیریت کیفیت جامع یک جهت آینـده نگری دارنـد، برنـامه ریزی استراتژیـک تاکیـد بیشتری بر افق زمـانی بلندمـدت دارد. مـدیریت کیفیت جـامع بر دستیابی به کیفیت و نیازهای رضایت مشتری تاکید می کند. درواقع پیش نیازهای استراتژیک با عملیـات دیگر، برای دستیابی به بهترین فلسـفه ها، برای دستیـابی به اهـداف سازمانهـا ارتبـاط داده خواهدشـد. هم مـدیریت کیفیت جـامع و هم مـدیریت استراتژیـک احتیـاج به زمـان قابل ملاحظه ای برای آوردن تغییر سازمان دارنـد، این امر پیچیدگیهای بسـیار را در سازمانهای دولتی موجب می شود چون رهبری دائماً درحـال تغییر است.تـاثیر بر فرهنـگ سازمـانی: هم برنـامه ریزی استراتژیک و هم مـدیریت کیفیت جامع، احتیاج به تغییری عمیق در فرهنگ سازمانی در سازمانهای بخش عمومی و خصوصـی دارد. بویژه در سازمانهای دولتی سـنتی، تفکر تجدیدنظر شده و ارزشـها برای انجام تغییرات فرهنگی جهت اجرای مـدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک ضـروری است. مدیریت کیفیت جامع بر تیم سازی، کیفیت، رضایت مشتری و بهبود مستمر تاکیـد می کنـد. درحالی که «ارزش برتر مـدیریت استراتژیک عبارت است از حفظ ظرفیت سازمـان برای گزینه یـابی».الزامـات رهبری:درهرنوع از تغییر سازمـانی حمـایت رهبری برای موفقیت مـدیریت استراتژیـک و مـدیریت کیفیـت جـامع حیـاتی اسـت. مردم معمولاًـ توجهشـان را بر چیزی متمرکز می کننـد که از آن لـذت می برنـد، و اینکه چه احساسـی دارنـد مهم است. رهبری سازمانی در توسـعه ماموریت سازمانی مهم است.بنابراین، افراد درک می کنند که چه فعالیتهایی برای موفقیت سازمانی دارای اهمیت هسـتند. یک ماموریت تفصـیلی، پیامـدهای مطلوبی را در کارکنان به بار خواهـدآورد.مدیریت

استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع بر رهبری از دو سر طیف تاکید دارند. با مدیریت استراتژیک، مسئولیت اساسی با مدیران بالاتر است، درحالی که در مدیریت کیفیت جامع رهبری جزء مهمی از هر شغل است، کارکنان به طور نامنظم در طراحی مجدد فرایندهای کاری مشارکت می کنند، و آموزش قابل ملاحظه ای برای مشارکت کارکنان جهت مشارکت کامل در مدیریت کیفیت جامع لازم است.تاکید بر کنترل مدیریت: کنترل مدیریت به جایی اشاره می کند که بیشترین تشابه بین مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع وجود دارد.مدیریت استراتژیک بر الزامات داخلی و مدیریت کیفیت جامع بر عواملی از قبیل کنترل فرایندهای آماری برای اطمینان از بهبود مستمر تاکید می کنند. برای کارکنان مهم است تا توانایی برای نفوذ بر کیفیت و کمیت آیتم های سنجش شده داشته باشند. هرچند، کنترل مدیریتی یکی از نقاط ضعف مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک است. به علت مشکل اجرای مکانیسم های کنترل مدیریت، کنترل های مدیریت اندکی از طریق درک یکپارچگی کنترل ها صورت پذیرفته است در یک سازمان خدمت مدار، سنجشها دائماً بر بررسیهای مشتریان و گروههای متمرکز وابسته هستند.برقراری ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع: ارتباط دادن بین برنامه ریزی استراتژی و مدیریت کیفیت جامع مستلزم حمایت مدیریت و تعهد به تغییر است. برنامه استراتژیک می تواند طرح اولیه ای برای جهتهای استراتژیک سازمانها ازجمله انطباق با مدیریت کیفیت جامع باشد. مزایای تصمیمات استراتژیک کیفیت بهبودیافته، می تواند مانع رشد منافع سایر فرایندهای سازمانی شود.سه ارتباط حیاتی بین مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد: ۱) برنامه ریزی استراتژیک باید در راستای مشتریان باشد ۲) برنامه ریزی استراتژیک باید پیش نیازهای مدیریت کیفیت جامع را مدنظر قرار دهد و جهت آن را مشخص کند ۳) باید برای اطمینان از موفقیت بلندمدت تمرکز باید بر نتایج باشد، نه فعالیتها.درحالی که «احمد و مدکس» تعیین جهت سازمانی را پیشنهاد می کنند، اما فراهم کردن رضایت مشتریان هدف برنامه ریزی استراتژیک است. «باتز» بیان می کند که فرصت استراتژیک به وسیله فراهم آوردن ارزش برای مشتری روی می دهد. این امر واقعیتی است، بویژه هنگامی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازی را مشخص می کند که مشتری قبلاً چنین چیزی را نمی دانست. تغییر سریع رقابتی نیازمند رویکرد جدید به تصمیم گیری جهت اطمینان از نوآوری برای آینده است، و اکثر این تصمیمات نتیجه برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن است.با این حال، طرح ریزی خواستهای مشتریان و رضایت درستشان نباید نادیده انگاشته شود. در یک بازار مشتری مدار، کیفیت عبارت است از تمرکز استراتژیک، و عنصری ضروری برای موفقیت سازمان است. هنگامی که برنامه ریزی استراتژیک اساس مدیریت کیفیت جامع است، بنابراین، اهداف کیفیت بخش لاینفکی از فرایند برنامه ریزی است. اینها احتمال آمیختن کیفیت با انجام اعمال روزانه سازمان، و با اهداف بلندمدت و کوتاه مدت را قوت می بخشند. ضمیمه کردن پایش و سنجش به اهداف در آینده، تعهد سازمان به مدیریت کیفیت جامع را حمایت می کند و به آن اعتبار می بخشد. نقطه تمرکز مدیریت کیفیت جامع مشتری است، این چنین تمرکزی برای موفقیت طرحهای استراتژیک ضروری است. طبق نظر «احمد و مدکس» پنج عنصر کلیدی برای برنامه ریزی استراتژیک وجود دارند:۱) عوامل رضایت مشتری ۲) عوامل طبقه بندی رضایت مشتری به حیاتی و غیرحیاتی ۳) عوامل رضایت مشتری به آیتم های قابل اجرا ۴) الگوبرداری برای توسعه یک طرح نهایی ۵) توسعه برنامه ای استراتژیک برای رسیدن به اهداف مدیریت کیفیت جامع.شاخصهایی که مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک نیاز دارند تا به هم نزدیک شوند عبارتند از: ساختارهایی جدا برای مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر سنجشهای مالی، سنجشهای مبتنی بر فعالیت، سنجشهای مبتنی بر نتیجه، و بهبود تدریجی و آهسته عملکرد. ادغام مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک هم فرایندها را نیرومند می سازد و هم به تعیین اینکه چه فرایندهایی حیاتی هستند کمک می کند، رضایت مشتریان بیشتر خواهدشد و می تواند به صورت موثر و کارا برای سازمان اجرا شود.برنامه استراتژیک مشخص می کند که چه چیزهایی ضروری است و خطوط زمانی پیش نیازهای مدیریت کیفیت جامع را بهبود می دهد. اگر مبنای تلاشهای موفقیت آمیز اجرای

مـدیریت کیفیت جـامع یعنی برنامه ریزی استراتژیک نباشـد، درک موفقیتش بسـیار سـخت خواهـدبود.نتیجه گیریمــدیریت کیفیت جامع ابزاری است که می توانـد به وسـیله سازمانها برای دستیابی به اهداف کیفیت اسـتفاده شود. چه هنگام مدیریت کیفیت جــامع به طور موفقیت آمیزی اجرا می شود؟ هنگامی که مدیریت کیفیت جامع به صورت بخشـی لاینفک (یکپارچه) از فرایندهای رسـمی کار شـده باشد و به عنوان برنامه ای جداگانه به آن نگریسته نشود، در این صورت مدیریت کیفیت جامع فقط بخشـی از دستیابی به انجـام شـغل اسـت.هم مـدیریت کیفیت جـامع و هم مـدیریت استراتژیـک در بخش خصوصـی شـروع شـد و پس از آن برای بخش عمومی به کار گرفته شدند، در ضمن این دو پیش نیاز مکمل هم هستند. ادغام مدیریت کیفیت جـــامع با برنامه ریزی استراتژیک، بهترین فرصت را برای اجرای موفقیت آمیز پیش نیازهـای این دو مقوله فراهم می سـازد، و همچنین هم افزایی و احتمـال موفقیت هر یک از این دو را نیز فراهم می کند.افزایش الزامات و انتظارات شـهروندان، با کاهش تامین وجوه چالشهای توانایی موسسات دولتی برای انجـام ماموریت، مرتبط شـده است. مـدیریت کیفیت جامع به کمک برنامه ریزی استراتژی می توانـد به موسـسات دولتی برای اولویت بندی کردن این پیش نیازها کمک کند و ازطریق بهبود فرایندها، کیفیت بالایی را فراهم سازد، یعنی خدمات درست هستند و در موعد زمانی درست و به مـــــوقعی فراهم می شوند.

منبع: JOURNAL OF ORGANIZATION LEADERSHIP * تدبیر

کیفیت و رقابت‌پذیری

دکتروفـا غفاریان– آناهیتا جهانگیری چکیـده: در هشـتم ژانویه سال ۱۹۹۱ شـرکت پان امریکن (Pan American)، بدون اینکه هیچکس در کیفیــت خــدمات آن تردیــدی داشــته باشــد، اعلاــم ورشکســتگی کرد. در اکتـبر ســال ۲۰۰۱ شـرکت سـوئیس ایر(Swissair) ورشـکست شـد در حـالیکه به عنوان پر پرستیژترین خـط هوایی دنیـا شـناخته می شـد. تقریباً به گونه‌ای همزمـان شرکت هوانوردی ویـرجین آتلانتیـک (Virgin Atlantic)، یـک میلیون نفر به مسافران خود اضافه کرد و ناوگان هوایی خود را توسـعه داد، در حالی که اصولاً این شـرکت فاقد خدمات درجه یک است. این پدیده به راستی اعجاب‌آور است که چرا شـرکتهای پرسابقه، با کیفیت خدمات بالا، شـکست می‌خورند و شـرکتهای کم سابقه و کوچک، بدون اینکه در کیفیت سرآمد باشند موفقیت را تجربه می‌کنند؟آیا دیگر کیفیت نمی‌تواند ضـمانتی برای موفقیت در کسب و کار باشد؟ آیا مفهوم کیفیت با مصادیق متفاوتی در عمل مواجه است؟ آیا برخی از رویکردهای کیفیت موفقیت سازنـد در حالی که رویکردهای دیگر این ویژگی را ندارنـد؟این مقاله به تشـریح و پاسخگویی به این پرسشها می‌پردازد و با استفاده از الگوی رقابت‌پذیری، نگرش‌های متفاوت به کیفیت وتفاوت آنها را در کسب موفقیت تحلیل می کنـد. این تحلیل نشان می‌دهـد که تنها کیفیتی می‌تواند در محیط رقابتی، موفقیت پایدار ایجاد کند که به گونه متوازنی منافع و هزینه‌های مشتری و سودآوری سازمان را تامین کنـد. مقـدمهمفهوم کیفیت، از سـده‌های پیش وجود داشـته است، ولی مبـاحث علمی کیفیت به گونه‌ای که مـا امروز آنرا می‌شناسـیم به بعـد از جنـگ جهانی دوم باز می‌گردد. در این مـدت، صاحبنظران برجسـته‌ای در این حوزه پدیدار شدند و الگوها و مفاهیم ارزشمندی را عرضه کردند. مفاهیم و الگوهایی، مانند: کنترل کیفیت آماری، شـش زیگما، مدیریت کیفیت جامع، حاصل تلاشـهای این دوران است. بسـیاری از شرکتهای بزرگ و معتبر، مانند: جنرال الکتریک، ای‌تی‌اندتی(AT & T) و موتورولاـ کیفیت را به عنوان عامـل تمـایز خود از رقبایشان برگزیدنـد و به پیشـرفتهای مهمی در این مورد دست یافتند. این شرکتها با مزیت کیفیت، رقبای خود را در تنگنا قرار داده، سهم بازار و منافع خود را به صورت چشـمگیری افزایش دادنـد. این شـرایط در بیشتر دهه‌های سـده گذشـته میلادی ادامه داشت ولی از اوایل دهه ۱۹۷۰ پدیده‌هایی در دنیـای کسب و کـار مشاهـده شـد که باورهای سـنتی کیفیت برتر مساوی با موفقیت در بازار است را مورد پرسـش قرار داد. در این پدیـده، شـرکتی مانند پان‌آمریکن با بیش از شـصت سال سابقه ارائه خدمات عالی هوانوردی ازصـحنه کسب و کار خارج می‌شود،

شرکتی مانند سوئیس‌ایر که به عنوان با پرستیژترین خط هوایی دنیا شناخته می‌شد ورشکست می‌شود و در نقطه مقابل، شرکت ویرجین آتلانتیک بدون اینکه اصولاً دارای خدمات درجه یک باشد، سهم بازار، سودآوری و ناوگان هوایی خود را توسعه می‌دهد. چگونه شرکتهای پرسابقه با کیفیت خدمات عالی در کسب و کار خود شکست می‌خورند و شرکتهای کوچک و کم‌سابقه بدون اینکه در کیفیت سرآمد باشند موفقیت را تجربه می‌کنند؟ این پدیده به شرکتهای هوانوردی محدود نمی‌شود؛ شرکت رولزرویس نیز به عنوان نمادی از کیفیت صنعتی در اوایل دهه هفتاد ورشکست شد و شرکت پولارویـد نیزبه عنوان مظهر نوآوری و کیفیت سابقه مشابهی را در صنعت عکسبرداری به جای گذاشت.آیا نگرشهای متفاوتی در مورد کیفیت وجود دارند؟ آیا برخی از این نگرشها موفقیت ساز و برخی دیگر فاقد این خصوصیت هستند؟ در این مقاله به تشریح این پدیده پرداخته می‌شود و با تحلیل رقابت‌پذیری نگرشهای مختلف کیفیت، پاسخ‌های معناداری برای این پرسشها ارائه می‌شود.۱. نگرشهای کیفیتکیفیت چیست؟ مباحث کیفیت در پنجاه سال گذشته، تحولات فراوانی یافته و در این تحولات، نگرشهای متفاوتی به کیفیت، شکل گرفته است. هر یک از این نگرشها از منظر ویژه‌ای به مفهوم کیفیت نگریسته و تعبیر خاصی برای آن بیان کرده است. برای کیفیت، دست کم پنج نگرش متفاوت وجود دارد که ما در اینجا به معرفی آنها می‌پردازیم:نخستین نگرش به کیفیت، قابلیت پاسخگویی به خواسته مشتری تعریف می‌شود. این تعریف ابتدا در سال ۱۹۶۸ توسط ادواردز(Edwards, ۱۹۶۸) و در سال ۱۹۸۸ توسط جوران (J.M. Juran) بیان شده است. در این نگرش خواسته مشتری و پاسخگویی به آن، محور جهت گیری سازمان قرار دارد و از این رو به آن کیفیت مشتری محورگفته می شود.دومین نگرش به کیفیت، از منظر تولید بیان می‌شود. در این نگرش کیفیت با میزان تطابق محصول با یک طرح یا مشخصه محک می‌خورد. تعریف گیلمور از کیفیت بیانگر این نگرش است (Gilmore,۱۹۷۴). نگرش سومی را که از کیفیت وجود دارد، می‌توان نگرش محصول محور دانست. در این نگرش کیفیت عبارت است از میزان ویژگی‌های ارزشمند در یک محصول. لیفلر این تعبیر را در سال ۱۹۸۲ ارائه کرد (Leifler,۱۹۸۲) و درآن مشخصه‌های محصول را محور کیفیت قرار داد.نگرش دیگری که برای کیفیت وجود دارد، یک مفهوم انتزاعی از ادراک کیفیت را بیان می‌دارد. پیرسیگ کیفیت را مستقل از ویژگیهای محصول و یا برداشت ذهنی خاص می‌داند ولی بر این باور است که مردم کیفیت را هر کجا که ببینند به راحتی تشخیص می دهند(Pirsig,۱۹۸۲) .پنجمین نگرشی که برای کیفیت توسط بروه ارائه شده است، کیفیت را میزان مطلوبیتهای یک محصول با یک قیمت مناسب (برای مشتری) و هزینه قابل پذیرش (برای تولیدکننده) تعریف می کند (Broh,۱۹۸۲). فیگن بام(A.V. Feigenbaum) نیز تعریف مشابهی را بیان می کند.با این تعبیرها پاسخ پرسش نخست مقاله روشن می شود؛ آیا برای کیفیت نگرشهای متفاوتی وجود دارد؟ بلی براساس دسته بندی انجام شده دست کم پنج نگرش برای کیفیت وجود دارد. این پنج نگرش هر یک از منظر خاصی به رویکرد کیفیت نگریسته، از این منظر تعبیر خود را بیان می کنند. (شکل ۱)حال به پرسش دوم مقاله می‌پردازیم: کدامیک از این نگرشها بهتر می‌توانند برای سازمان رقابت‌پذیری ایجاد کنند؟ پاسخ به این پرسش تا اندازه‌ای دشوارتر است و ابتدا باید مولفه‌های اصلی رقابت‌پذیری را شناخت.۲. رقابت‌پذیریرقابت‌پذیری با تعبیر توانمندی و تمایل ورود به رقابت تعریف شده است. مایکل پورتر از منظر اقتصادی رقابت‌پذیری را مترادف با بهره وری و چگونگی استفاده یک سازمان یا ملت از منبع انسانی، سرمایه و منابع طبیعی خود تعریف می‌کند (Porter,۲۰۰۵). در مقیاس خرد، رقابت‌پذیری به ارزشی که یک محصول در مقایسه با رقیب برای مشتری می آفریند باز می‌گردد و این امر به دوعامل مهم بستگی دارد: میزان مطلوبیتهای برآورده شده از تملک یا تصرف یک محصول برای مشتری(منافع) و، میزان هزینه ایجاد شده از تملک یا تصرف آن محصول برای مشتری. سرآمدی در هر یک از این دو عامل، سازمان را رقابت‌پذیر می‌سازد.اگر یک سازمان استراتژی خود را براساس ارائه مطلوبیتهای ویژه و برتر از رقیب به مشتری قرار دهد، استراتژی تمایز را برگزیده است و اگر براساس شرایط موجود، ارائه قیمت غیر قابل رقابت توسط رقیب را استراتژی خود قرار دهد، استراتژی رهبری هزینه را دنبال می‌کند. استراتژی تمایز از راه مطلوبیتهای بیشتر

رقابت‌پـذیری را بهبود می‌بخشـد و استراتژی رهبری هزینه از راه کاهش نامطلوبیتها (هزینه‌ها) سازمان را نسبت به رقیب رقابت‌پـذیر می‌سازد (ماننـد تولیدکننـدگان پوشـاک چینی). هر یـک از این استراتژیها سازمان را در بازار رقابتی محصول، رقابت پـذیر خواهد کرد. آیا برای یک کسب و کار موفق این امرکافی است؟ خیر، کافی نیست.یک سازمان برای موفقیت علاوه بر پاسخگویی مناسب به بـازار رقابتی محصول(کالا و خـدمات) بایـد پاسـخگوی بازار سـرمایه نیز باشـد و برای این منظور بایـد هزینه این استراتژیها برای تولیدکننـده و سودعملیاتی شـرکت برای سـهامداران، قابل پـذیرش باشـد.دو عامل اول، به مزیت رقابتی سازمان در بازار محصول و عامـل سوم به مزیت رقـابتی در بازار سـرمایه منجر می‌شود (شـکل ۲). نکته بسیار اساسـی و مهم این است که بـدون توجه به منـافع سرمایه‌گـذاران، تـداوم خلق ارزش برای مشـتری نیزامکان‌پـذیر نخواهـد بود. این منطقی است که چگونگی شـکست پـان امریکن و سوئیس ایر را بیان می کنـد. برای رقابت‌پـذیری پایـدار، سه مولفه اصـلی ضـروری است. دو مولفه اول رقابت‌پذیری ایجاد می کند و عامل سوم تـداوم آن را امکان‌پذیر می‌سازد. حال با توجه به مولفه‌های رقابت‌پذیری، نگرشـهای مختلف به کیفیت را مرور کرده، به پاسـخگویی پرسـش دوم مقـاله می‌پردازیم.۳.کیفیت و رقابت‌پذیریبررسـی تحلیـل نگرشـهای کیفیت بـا الگوی رقابت‌پـذیری، ابعـاد ظریف و در عین حـال مهمی از رابطه بین نگرشـهای مختلف کیفیت و موفقیت شـرکت را آشـکار می‌سـازد. تحلیـل تعریف نگرش مشتری محور بـا الگوی رقابت‌پـذیری، نشـان می‌دهـد که این نگرش به خوبی مولفه‌هـای منـافع مشتری را مورد توجه قرار داده ولی نسبت به منافع سـهامدار مسکوت است. (شکل ۳) شـرکت پـان‌آمریکن بـا خـدمات عـالی و قیمت مناسب ولی با زیان سالانه رو به افزایش، مصداق روشـنی برای این شـرایط است. در این شرایط هر چند مشتری راضی و خشنود باشد، روز به روز توان شرکت برای ادامه مسیر کاهش یافته، سازمان در برابر حوادث غیرمترقبه مانند یازده سپتامبر، آسیب‌پذیرمی‌شود. نگرش دوم کیفیت، یعنی تولید محوری نیز به گونه بارزی بر ابعاد مهندسی یک محصول متمرکز است. این نگرش نه تنها هزینه‌های تولیدکننده، بلکه هزینه‌هایی را که تامین این ابعاد کیفی برای مشتری خواهـد داشت را هم از حوزه توجه خارج کرده است.این نگرش هر چند به مشـخصه‌های فنی و کـاربردی ویژه‌ای در محصول منجر شود، الزاماً سـبب رقابت‌پـذیری و موفقیت شـرکت نخواهـد شـد.نگرش محصول محور نیز از الگوی رقابت‌پـذیری مشـابهی برخوردار است و حاصـل آن در بلندمـدت مولـد رقابت‌پـذیری و موفقیت نخواهـد بود. نگرش تعالی محور نیز نوعاً بر ویژگیهای محصولات تاکید دارد هر چند ماهیت انتزاعی آن می‌تواند این برداشت و هر برداشت دیگری را پرسش برانگیز سـازد.آنچه بروه و همفکران او بـا عنوان نگرش ارزش محور برای کیفیت معرفی کردنـد، تنهـا نگرشـی است که به گونه‌ای همزمان به مطلوبیتهای مشتری (فایـده)، قیمت و سایر هزینه‌ها برای مشتری (هزینه مشتری) و هزینه برای تولیدکننده (منافع سـهامدار) توجه کرده است. این نگرش نه تنها می‌توانـد برای مشتری ارزش بیافرینـد (تفـاوت فایـده و هزینه مشتری) بلکه تـا زمـانی که منافع سهامدار تامین شود، سازمان را در جهت حفظ و توسـعه این ارزش تشویق و هدایت خواهد کرد. رفتار موفقیت‌ساز شـرکت ویرجین آتلانتیـک، به گـونه بـارزی براین الگـو اسـتوار است. چرا شـرکت ویرجین خـدمات صـندلی درجه یـک را در خطـوط هوایی خود متوقف می کنـد؟ زیرا این معادله در آن به تعادل نمی‌رسـد. چرا بر خـدمات صـندلیهای تجاری تاکید می‌کند و آن را از حد معمول توسـعه بیشتری می‌بخشد؟ زیرا این معادله در این ناحیه، مثبت و پاسـخگو ارزیابی می‌شود. کیفیت خوب خدمات، زمانی با معناست که قیمت آن از سوی مشـتری و هزینه و سود آن از سوی تولیدکننـده پـذیرفتنی باشـد. این معنـا، تنهـا در نگرش ارزش محور وجود دارد و این پاسـخی برای پرسـش دوم مقـاله است. ۴. شـاخص ارزشـالگوی رقابت‌پـذیری، یک الگوی مفهومی است که تعادل بین منافع و هزینه‌های سمت عرضه و تقاضا را برقرار می‌سازد. هرگاه این رابطه در عمل به نقطه بهینه برسد، موفقیت بلند مدت درکسب و کار تضـمین می‌شود. این الگو بسـیار ارزشـمند است و مبنای تحلیلی موثری را برای ارزیابی رویکردهای مختلف مـدیریتی و تاثیر آنهـا در مـوفقیت سازمـان در اختیـار می گـذارد، امـا این الگو کلی‌تر از آن است که بتوانـد به گونه‌ای مستقیم در تصـمیم‌گیریهای مدیریتی تاثیرگذار باشد. برای این منظور شاخص ارزش (VIX= Value Index) طراحی شده است. شاخص ارزش، یک نسبت

ساده است که ارزشمندی یک تصمیم مدیریتی را از منظر نظریه بروه مشخص می کند (شکل ۴). مفهوم شاخص ارزش بسیار روشن است، ولی محاسبه آن نیاز به داده‌های واقعی و بعضاً مطالعه میدانی دارد. این شاخص نشان می‌دهد که تا چه اندازه یک تصمیم مدیریتی در مورد کیفیت (و حتی غیر کیفیت) به رقابت‌پذیرتر کردن سازمان منجر می‌شود.اگر این الگو و ساز و کارهای آن به صورت مستمر و برای مدت مدیدی زیربنای تصمیم‌گیریهای مدیریتی سازمان قرار گیرد، سازمان توانمندی ورود در رقابتهای سنگین را به دست آورده، مقتدرانه می‌تواند در برابر پدیده‌های تهدیدزا و غیر قابل اجتناب محیطی ایستادگی کند. شاید اگر مدیران پان‌آمریکن و سوئیس‌ایر نیز در چند دهه گذشته با این منطق به تصمیمات خود شکل داده بودند، هنوزهم نام تجاری آنها در پرواز بود.نتیجه‌گیریاین مقاله دو پیام اساسی به همراه دارد: اول اینکه تعریفهای ارائه شده برای کیفیت با نگرشهای متفاوتی عرضه شده است که هر یک رویکرد ویژه‌ای را بر سازمان مسلط می کند. پیام دوم، چگونگی شکل‌گیری رقابت‌پذیری در محیط واقعی را توصیف می‌کند ونشان می دهد که هر یک از نگرشهای کیفیت تا چه اندازه سازمان را برای موفقیت در محیط رقابتی آماده می سازد. تلفیق تحلیلی الگوی رقابت‌پذیری با نگرشهای مختلف کیفیت، نشان داد که همه این نگرشها نمی‌توانند به یک اندازه در خلق مزیت رقابتی نقش داشته باشند. اثربخش‌ترین نگرش، نگرش ارزش محور است که به شیوه موثر و متوازنی منافع مشتری و هزینه تولیدکننده را مورد توجه قرار می‌دهد. این چگونگی نگرش، نه تنها در موضوع کیفیت، بلکه در تمام تصمیم‌گیریهای مدیریتی می‌تواند یک شاخص هدایتگر به سوی موفقیت و رقابت پذیری بیشتر سازمان باشد. شاخص ارزش، منافع تولید کننده و مشتری را به مقایسه می گذارد. این مقایسه متوجه این مفهوم است که نتیجه یک تصمیم، خواه یک سرمایه‌گذاری باشد، خواه افزایش یا کاهش یک ویژگی به محصول باشد تا چه اندازه برای مشتری ارزش می آفریند؟ تحلیل این معادله باید از راه مطالعه واقعی در بازار مورد نظر و به صورت عینی صورت پذیرد. انجام این کار ممکن است در ابتدا پرهزینه و وقت‌گیر به نظر برسد ولی اگر این هزینه با هزینه‌هایی که از راه یک تصمیم نامطلوب بر سازمان تحمیل خواهد شد، مقایسه شود، توجیه‌پذیر و قابل پذیرش خواهد بود.یک استراتژی تمایز، هنگامی ارزشمند است که مشتری آماده باشد به ازای نتایج آن در محصول (کالا-و خدمات) مبلغی بیش از هزینه تولیدکننده از همان بابت بپردازد. این معیار در استراتژی رهبری هزینه بر افزایش ارزش محصول (منافع- هزینه) از دیدگاه مشتری و افزایش سود حاشیه‌ای تولیدکننده تاکید دارد. اینها مصادیق به کارگیری نگرش ارزش محور در ارتقای رقابت‌پذیری سازمان به شمار می‌آیند.امروزه نگرش درست به مفهوم کیفیت و درک رابطه عمیق آن با استراتژی و رقابت‌پذیری، مهمتر از دانش و مهارت به کارگیری ابزار کیفیت است و امیدواریم که این مقاله در ایجاد این نگرش مفید و مورد استفاده بوده باشد. منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۹

منابع

۱ Pan American World Airways, . http://en.wikipedia.org/wiki/pan_American_world_Airways۲. Osborne Alistair, Swissair Files for Bankruptcy, http://www.telegraph.co.uk/finance/۲۷۳۵۹۴۴/swissair-files-for-bankruptcy.html۳. Profit jumps at Virgin Atlantic,http://news.bbc.co.uk/۲/hi/business/۴۵۸۵۷۷۹.stm.۴. EDWARDS C.D., “The Meaning of Quality”, in Quality Progress Oct,۱۹۶۸, ISSN: ۰۰۳۳-۵۲۴X۵. Gilmore, H.L. "Product Conformance Cost," Quality Progress, June ۱۹۷۴, p.۱۶۶. Leifler, K. B."Ambiguous Changes in Product Quality," American Economic Review, December ۱۹۸۲, p.۹۵۶۷. Pirsig, R.M. Zen and the Art of Motorcycle Maintenance, pp.۱۸۵-۲۱۳۸. Broh, R.A. Managing Quality for Higher

Profits, ۱۹۸۲, p.۳.۹. TheFreeDictionary, http://www.thefreedictionary.com/competitiveness۱۰. Porter Michael, What Is Competitiveness?, http://insight.iese.edu/doc.asp?id=۰۰۴۳۸&ar=۷,۲۰۰۵

یکپارچگی رویه های مدیریت کیفیت با فرآیندهای دانش آفرینی

حسین مشرف جوادی–حسن رضایی–سید مجتبی میرآقایی چکیده: بسیاری از متفکران کیفیت، درمباحث خود نقش دانش را در رویه های مختلف مدیریت کیفیت مورد توجه قرار داده اند.به عنوان مثال دمینگ در تئوری سیستم دانش بنیادین خود، برای دانش اهمیت زیادی قائل شده است. با این وجود بسیاری از نویسندگان در زمینه کیفیت، دیدگاهها و تفکرات متفاوتی در زمینه دانش دارند، در این مقاله یک دید منسجمی در ارتباط با مدیریت کیفیت و دانش با استفاده از تئوری دانش آفرینی نوناکا پیشنهاد می دهیم.این دیدگاه منسجم به ما کمک می کند تا این موضوع را روشن کنیم که رویه های مختلف مدیریت کیفیت، چگونه منجر به دانش آفرینی می گردند، همچنین بینشی را در ارتباط با اینکه استقرار رویه های مدیریت کیفیت به چه معنی است را ارائه می دهد. تحقیقات تجربی گذشته بر اهمیت استقرار رویه ها تاکید کرده اند، اما بینش محدودی در ارتباط با اینکه استقرار رویه ها به طور موثر به چه معنی است را ارائه نداده اند. در این مقاله موضوع مورد توجه قرار می گیرد که رویه های مدیریت کیفیت، منجر به دانش آفرینی و نهایتا بهبود عملکرد سازمانی می گردند. در واقع اتخاذ یک دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV) درک عمیقی را ایجاد می کند که چرا برخی از سازمان ها در استقرار رویه های مدیریت کیفیت موفق تر از دیگر سازمان ها می باشند.کلید واژه ها: مدیریت کیفیت، مدیریت دانش، دانش آفرینی، دانش.۱– مقدمه:امروزه مدیران سازمان ها به دلیل فشارهای شدید رقابتی و تلاش برای بقای خود ، به مبحث مدیریت کیفیت توجه ویژه ای دارند]۱[و معتقدند که مدیریت کیفیت برای موفقیت در هر کسب و کاری، از اهمیت حیاتی برخوردار می باشد]۲[. در بسیاری از تحقیقات این نتیجه حاصل شده است که استقرار مدیریت کیفیت مناسب در سازمان ها منجر به بهبود عملکرد سازمانی]۳و۴و۵{ و کسب مزیت رقابتی برای سازمان می گردد]۶و۷و۸[. یشتر فعالیت هایی که به منظور بهبود کیفیت در سازمان صورت می گیرد، مستلزم ایجاد دانش جدید در سازمان می باشد]۹[. دمینگ]۱۰[معتقد است که دانش و دانش آفرینی نقش مهمی در فعالیت های بهبود سازمانی ایفا می کند، به عبارت دیگر برای بهبود کیفیت در سازمان،در درجه اول بایستی دانش لازم برای ایکه چه فعالیت هایی بایستی بهبود یابند و اینکه چگونه بهبود یابند، تعیین گردند. تحقیقات کمی وجود دارد که دانش و مدیریت کیفیت را به یکدیگر مرتبط می دانند از جمله: Uotila & Melkass(۲۰۰۷)[۱۱] Pierce et al (۲۰۰۶)[۱۲] [۱۳](Bryar(۲۰۰۴ درمطالعات خود به این ارتباط اشاره کرده اند. این مقاله مبنایی برای درک ارتباط بین مدیریت کیفیت و دانش آفرینی با استفاده از یک دیدگاه دانش محور ارائه می دهد چگونه رویه های مدیریت کیفیت به بهبود عملکرد سازمانی منجر می شود.۲– دیدگاههای مبتنی بر دانش مدیریت کیفیت۱–۲– تحقیقات آکادمیک مربوط به کیفیت و دانش آفرینی تحقیقاتی به تازگی انجام شده است که دانش و مدیریت کیفیت را به یکدیگر مرتبط می دانند.دراولین کارهایی که در این زمینه انجام شد، از" مدل های تحلیلی " برای درک ارتباط بین کیفیت و یادگیری استفاده کردند.]۱۴[Fine از یک مدل تحلیلی استفاده کرد و به این نتیجه رسید که با افزایش سطح کیفیت در سازمان طی یک دوره زمانی مشخص، میزان یادگیری و دانش آفرینی افزایش می یابد. برخی دیگر از محققان از روش های مختلف مهندسی ،ارتباط بین کیفیت و دانش را مورد بررسی قرار دادند.به عنوان مثالSitkin وهمکارانش]۱۵[(۱۹۹۴) از چنین روش هایی استفاده نمودند. ۱۱]Uotila & Melkass(۲۰۰۷)[در تحقیقی تحت عنوان"کیفیت داده ها،اطلاعات و دانش در فرآیندهای آینده نگر "ارتباط بین مدیریت کیفیت و دانش را مورد توجه قرار داده اند. این دو معتقدند که برای هر فعالیت آینده نگری نیاز به اطلاعات و دانش

مفیـد و کـاربردی می باشـد، بـدین منظور سازمـان هـا می تواننـد بـا اسـتقرار رویه هـای مـدیریت کیفیت ،کیفیت اطلاعات و دانش استراتژیک خود را ارتقاء بخشـند. تئوری دانش آفرینی [۱۶] Nonaka(۱۹۹۴) نیز ارتباط بین دانش و کیفیت را مورد توجه قرار داده است که در ادامه مقاله به طور مفصل بحث خواهـد شـد.۲-۲- تعریف دانش و مـدیریت دانش بررسـی یک رابطه تئوری بین کیفیـت و دانش، مستلزم یـک تعریـف روشنی از مفهـوم" دانش "می باشـد. برای تعریـف دانش بـایستی بتوان بیـن مفـاهیم داده، اطلاعـات و دانش تمـایز قائـل شـد.دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات می باشـد]۱۷[.□ داده هـا مجموعه ای از واقعیت هـا، اندازه ها و آمارهاست که خام و پراکنده می باشند،اطلاعات دادهایی سازمان یافته و پردازش شده می باشند ، در صورتی که دانش ،به اطلاعـاتی اطلاـق می شـود که مربـوط، دقیق و کـاربردی می باشـند]۱۸[□ یـک تعریف رایـج دانش عبارت است از"عقیـده تصـدیق شده صـحیح]" ۱۹[که می توانـد، ظرفیت سازمـان را برای اقـدامات مـوثر ارتقـاء بخشـد]۲۰[□ دانش شامـل تجربیات، مهارتهـا، ایـده هـا و نگرش هـای افراد در زمینه هـای قابل ارزش آفرینی می باشـد]۲۱[.در بسیاری از تحقیقـات آکادمیک دو واژه دانش و یـادگیری به جـای یکـدیگر به کـار برده می شونـد. این امر ممکن است بـاعث ایجـاد اشتباه در درک ارتباط بین کیفیت و دانش گردد. [۲۲] (۲۰۰۳) Vera & Crosson معتقدنـد که مرز بین دانش و یـادگیری خیلی روشن نمی باشـد، بـدین دلیل تفکیک قایل شـدن بین مفاهیمی مثل یادگیری، مدیریت دانش و دانش مشـکل می باشد. ۲۳](۲۰۰۳) Marjorie & Smith[به منظور شـفاف سازی تمایز بین این واژه ها، آنها را به طبقات کلی زیر تقسیم بندی کرده اند": دانش سازمانی" ، " مدیریت دانش " ، "یادگیری سازمانی " و" سازمان یادگیرنـده. " در ادامه این مقاله بیشتر مباحث بر مـدیریت دانش متمرکز خواهدبود. مدیریت دانش طی دهه گذشـته، به عنوان یکی از مهمترین مفاهیم مدیریت، مورد توجه صاحبنظران و محققان زیادی قرار گرفته است]۲۴[و اهمیت آن به طور فزاینـده ای در حال افزایش می باشد]۲۵[. برای مـدیریت دانش تعاریف متفاوتی ارائه شده ست که دو مورد آن در ادامـه ذکر می گردد •:مـدیریت دانش عبـارت است از مجمـوعه ای از فرآینـدها که طی آن جریـان دانـایی در یـک جـامعه به صورت مستمر و فزاینـده هدایت شود]۲۶ •[.از دیـدگاه بـارکلی و موری مـدیریت دانش شامـل شـناسایی و تعیین سـرمایه های فکری موجود در یـک سازمـان، تولیـد دانش جدیـد برای تـداوم برتری رقـابتی آن سازمان، فراهم ساختن امکان دسترسـی به حجم وسـیعی از اطلاعـات، اشـتراک بهـترین عملکرد بـا بکـارگیری فنـاوری اسـت کـه حصـول همـه مـوارد فـوق را میسـر سـازد]۲۷[۲۸](۲۰۰۵) Tanriverdi[بیان می کند که مدیریت دانش ظرفیت سازمانی را افزایش می دهد، بدین طریق که اسـتقرار رویه های مختلف مـدیریت دانش در سازمان باعث ایجاد سـینرژی بین منابع اطلاعاتی مـدیران، مشتریان و کارکنان واحدهای مختلف سازمان گردیـده و از ایـن طریـق منجر به بهبـود عملکرد سازمـانی می گردد.۳-۲ - اهمیت دانش در عصـر دانش محـورکسب اطلاعـات به روز،دقیق،مربوط و کمیاب در هر کسب و کاری امری حیاتی به حساب می آیـد]۲۹[. امروزه دانشی که به آسانی قابل تقلید و کپی برداری نباشـد، به عنوان یـک ابزاری برای کسب مزیت رقـابتی به حسـاب می آیـد]۳۰و۳۱[. پیـتر دراکر معتقـد است که ،تنهـا منبع رقابتی سازمان ها در آینده،دانش می باشد و سازمان ها بایستی به این موضوع توجه ویژه ای داشته باشند]۲۵[. بدین منظور سازمان هـا بـایستی از طریق توسعه یـک فرهنـگ مبتنی بر دانش به منظور کسب دانش نهـایت تلاش خود را به کار گیرنـد]۳۳و۳۲[.۴-۲- مـدیریت کیفیت و بهبود عملکرد سازمانیبسـیاری از صـاحبنظران و محققان بر این موضوع اتفاق نظر دارنـد که در صورتی که رویه های مـدیریت کیفیت، به طور مناسب در سازمان دنبال گردنـد، منجر به بهبود عملکرد سازمان]۳۴و ۳۵ و۳۶[، افزایش بهره وری و سودآوری]۳۷و ۳۸[و رضـایت بیشتر مشتریان]۳۹[می گردد. ۴۰] (۲۰۰۵) Goth[بـدین موضوع اشاره می کنـد که اسـتفاده از رویه های مدیریت کیفیت به طور موثر در سازمان ، کارایی عملیاتی سازمان را افزایش، هزینه ها را کاهش و سـطح بهره وری را در سازمان ارتقاء می بخشد. ۴۱] (۲۰۰۶) Nair[با استفاده از روشی تحت عنوان" تحلیل متا "بدین نتیجه دست یافته است که استفاده از رویه هـای مـدیریت کیفیت در سازمان منجر به بهبود عملکرد سازمانی می گردد.۵- ۲- ابعاد مـدیریت کیفیتصاحبنظران و محققان

کیفیــت، ابعــاد مختلفی را برای مــدیریت کیفیــت در نظر می گیرنــد.در ادامــه دو دیــدگاه مطرح می شــود: Dean & Bown(۱۹۹۴)[۴۲] مـدیریت کیفیت را تحت عنوان تمرکز بر مشتری، بهبود مستمرو کـار تیمی در سازمـان تعریف می کنـد، در حالی که [۴۳](۱۹۹۴) Sitkin و همکارانش، مـدیریت کیفیت را به عنوان رضایت مشتری، بهبود مسـتمر و دیـد سیستمی تعریف می کنـد.اگرچه هر دو تعریف تـا حـدودی مشابه یکـدیگر می باشـند،تعریف Sitkin و همکـارانش ،که در بردارنـده مفهـوم" دید سیسـتمی "به سازمـان می باشـد،بـا دیـدگاه متفکران کیفیت از جمله دمینـگ سازگـار می باشـد.در ادامه این مقـاله از تعریـف دوم استفاده شده است.۳- یکپـارچگی دانش آفرینی بـا مـدیریت کیفیتـدر حـالی که تئوری هـای مـدیریت دانش زیـادی را می توان به مـدیریت کیفیت مرتبـط ساخت،تعـداد کمی از آنها صـریحا فرآینـد دانش آفرینی را مورد توجه قرار داده انـد.تئوری نوناکا یکی از مهمترین و پـذیرفته شـده ترین تئوری هـا در این زمینه می باشـد.این تئوری توسـط مـدیران در بخش هـای مختلف سازمان از جمله تحقیق و توسعه]۴۴[، مدیریت منابه انسانی]۴۵[و مدیران تغییر سازمانی]۴۶[مورد اسـتفاده قرار گرفته است. در ادامه این مقاله از تئوری دانش آفرینی نونـاکو در ارتبـاط بـا بـا مفهوم مـدیریت کیفیت بررسـی می شود.۱-۳- تئـوری دانش آفرینی نوناکـا (۱۹۹۴، ۱۹۹۵،۱۹۹۸)]۴۷و ۴۸و۱۶[یک تئوری دانش آفرینی ارائه کرد که از طریق ارتباط مداوم بین ابعاد هستی شناسـی و معرفت شناسی ، ایجاد دانش می کند. دانش ضـمنی و دانش آشـکار معرف ابعاد هستی شناسی دانش می باشد. «نوناکا» دانش آشکار را دانشی می داننـد که قابل رمزگـذاری و کدگـذاری بوده و در نتیجه می توان آن را به سادگی مخابره ، پردازش و منتقل و درپایگاه داده‌ها ذخیره کرد. دانش ضـمنی شخصـی بـوده و فرمـوله کردن آن بسیار مشـکل است. این نوع از دانش که از طریق تسـهیم تجربیـات با مشاهده و تقلید اکتســـاب می شود، ریشه در اعمال رویه ها ،تعهدات ، ارزشـها و احساسات افراد داشـته؛ قابل کدگذاری نبوده؛ از طریق یـک زبان مخابره نمی شود . دانش ضـمنی را تنها می‌توان از طریق اسـتخدام افراد ماهر یا ادغام با سازمان‌های دیگر، به‌دسـت آورد. دانش ضـمنی، به صورت عنصـری مجزا، قابل انتقال یا فروش در بازار نیست. دانش ضـمنی و صریح مکمل یکدیگرند و این بـدین معنـاست که برای ایجـاد دانش هر دوی آنهـا ضـروری هسـتند، از این رو آنچه ما دانش می خوانیم از طریق تعامل بین دانش ضمنی و تصـریحی و نه هر کـدام به تنهـایی ایجـاد می شود. در فراینـد تبـدیل دانش با ایجاد تعاملی پویا بین این دو نوع از دانش به چهـار راهبـرد اساسـی اجتمـاعی کردن (از دانش ضـمنی بـه دانش ضـمنی)، بیرونی‌سـازی (از دانش ضـمنی به دانش تصـریحی)، ترکیب (از دانش تصـریحی به دانش تصـریحی)، درونی سازی (از دانش تصـریحی به دانش ضمنی) دست می یابیم. این الگوهای تعاملی نشاندهنـده روشـهایی هستندکه دانش موجود به دانش جدید تبدیل می شود.جامعه پذیری : عبارت است از فرآیند تسـهیم تجارب و ایجاد دانش جدیـد از مـدلهای ذهنی مترک و مهارتهای فنی.این تبدیل دانش مسـتلزم این است که افراد با یکدیگر تعامل داشـته باشـند. بـا این وجود، این تعامـل ممکن است بـدون اسـتفاده از زبان اتفاق افتـد ، مشاهـده و تقلیـد از جمله روشـهای تسـهیم اطلاعات ضـمنی می باشـد.داشـتن تجارب مشترک، به طوری که افراد بتواننـد با یکـدیگر همـدردی کننـد، فرآیند جامعه پذیری را ارتقـاء می دهـد. نوناکـا ایـن نـوع دانش را، دانش همــدلانه(همفکری شــده) می نامــد.بیرونی ســازی(دانش مفهـومی) جـامعه پـذیری(دانش همفکری شده)ترکیب(دانش نظام مند) درونی سازی(دانش عملیاتی)بیرونی سازی : عبارت است از فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح.این نوع داش اغلب به صورت استعاره،تشبیه، مفاهیم، فرضیه ها و مدل ها اتفاق می افتد.این نوع تبدیل دانش را دانش مفهـومی می نامنـد.ترکیـب : عبـارت اسـت از فرآینــد ادغـام کردن مفـاهیم و ترکیـب حجـم هـای متلفی از دانش صریـح.ترکیب مجـدد دانش موجود می توانـد از طریق طبقه بنـدی، اضافه کردن، ترکیب و بازسازی مجـدد دانش صـریح، منجر به ایجاد دانش جدیـدی گردد.این نوع تبـدیل دانش، دانش نظامند نامیده می شود.درونی سازی : عبارت است از فرآیند تبدیل دانش آشـکار به دانش ضـمنی.در صورتی که دانش به صورت شفاهی بیان شده باشد، یا به صورت متن باشد و یا به شکل دستورالعمل و داسـتان های شـفاهی،در این نوع تبـدیل دانش، بیشتر کمک کننـده می باشد. درونی کردن بیشتر از طریق تجربه مجدد آنچه که یاد

گرفته شده است، اتفاق می افتد. این نوع دانش، دانش عملیاتی نامیده می شود.۲-۳- ادغام دانش و کیفیت ۲-۴- جدول شماره(۱) ابعاد مدیریت کیفیت(از دیدگاه Sitkin و همکارانش) مرتبط با فرآیند دانش آفرینی نوناکا را نشان می دهد. ردیفهای جدول، ابعاد مدیریت کیفیت و ستونهای جدول نشان دهنده فرآیندهای دانش آفرینی می باشند. خانه های جدول تعاریفی که مربوط به ابعاد مدیریت کیفیت و فرآیندهای دانش آفرینی می باشند، را ارائه می دهد. جدول شماره(۲) رویه ها و اصول توصیفی مدیریت کیفیت هستند که دانش و مدیریت کیفیت را به یکدیگر مرتبط می سازند. تئوری های مدیریت دانش، درک ما را از مدیریت کیفیت ارتقاء می بخشد.بر اساس تئوری دانش آفرینی نوناکا ، دانش از طریق جامعه پذیری، بیرونی سازی، ترکیب و درونی سازی اتفاق می افتد.رویه های مختلف مدیریت کیفیت ، فرآیندهای مختلف دانش آفرینی را مورد حمایت قرار می دهد. به عنوان مثال تیم سازی و تشویق کارها به صورت گروهی در سازمان، جامعه پذیری را افزایش می دهد، در حالی که تجزیه و تحلیل اطلاعات، ترکیب را تشویق می کند. جدول(۲) نشان می دهد، چگونه رویه های مدیریت کیفیت ، فرآیند دانش آفرینی را ارتقاء می بخشند. ۱-۲-۳- رضایت مشتری و دانشاولین بعد مدیریت کیفیت، رضایت مشتری، شامل شناسایی نیازهای مشتریان و طراحی محصولات و خدماتی است که این نیازها را برآورده سازد و ارزیابی رضایت مشتریان برای اطمینان از برآورده شدن نیازهایشان می باشد، این امر یکی از مبانی بهبود در سازمان می باشد]۴۹[. درک نیازهای بیان شده و بیان نشده مشتریان، مستلزم درک عمیق مشتریان می باشد". سازمان های مبتنی بر کیفیت " بایستی یک سری مشخصه ها و معیارهای کیفی در خود ایجاد کنند که نه تنها نیازهای اساسی مشتریان را برآورده سازد، بلکه به طور غیر منتظره ای نیز آنها را خوشحال سازد]۵۰و ۵۱[. جدول(۱) ارتباط بین رضایت مشتری و فرآیندهای دانش آفرینی را نشان می دهد.۱-۱-۲-۳- رضایت مشتری و جامعه پذیریبه منظور درک نیازهای مشتریان، برقراری ارتباط مستقیم با مشتریان حیاتی می باشد]۴۲[. این امر به ایجاد مبنایی برای تجارب و مدل های ذهنی مشترک بین مشتریان و کارکنان منجر می گردد.جامعه پذیری بین کارکنان و مشتریان، مبنایی برای یدگیری در سازمان فراهم می آورد]۵۲[. فرآیند جامعه پذیری وقتی اتفاق می افتد که مشتریان و اعضای سازمان، با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و شروع به تسهیم اطلاعات ضمنی خود نمایند]۴۷[.سازمان هایی که تعاملات بین مشتریان و کارکنان خود را گسترش می دهند،جامعه پذیری را تسهیل می نمایند.سازمانهای پیشرو در امر کیفیت،اغلب مکانیزم هایی مثل سیستم های مدیریت شکایات، را به کار می گیرند که این امر منجر به افزایش تعاملات مشتریان می گردد]۴۹[. این سازمان ها از مکانیزم های دیگری نیز بدیم منظور استفاده می کنند، از جمله گروههای متمرکز، گزارش وقایع بحرانی و همچنین مصاحبه با مشتریان از دست رفته. در واقع از طریق فرهم آوردن زمینه ای که تعاملات افزایش یابد،میتوان فرآیند جامعه پذیری را بین مشتریان و کارکنان ارتقاء بخشید.پیشنهاد ۱- الف: رویه های مدیریت کیفیت که تعاملات بین کارکنان و مشتریان را افزایش می دهند، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند جامعه پذیری می گردند.۲-۱-۲-۳- رضایت مشتری و بیرونی سازیاطلاعات و دانشی که از مشتریان به دست می آید، می تواند به عنوان مبنایی برای برای طراحی محصولات و خدمات جدید مورد استفاده قرار گیرد]۴۲[. ایم امر مستلزم این است که نیازهای بیان شده و بیان نشده به دقت مورد توجه قرار گیرد. به عنوان مثال [Yoshimura et al(۲۰۰۱)[۵۳ بر اهمیت نیازهای زیبایی شناسی مشتریان در هنگام طراحی محصولات جدید تاکید می کند. در واقع می توان گفت که سازمانی که بتواند نیازهای مشتریان خود را عملی سازد، می تواند بیرونی سازی را ارتقاء بخشد. سازمان های مبتنی بر کیفیت، از مکانیزم های قوی بدین منظور استفاده می کنند تا" صدای مشتریان " خود را بهتر شنیده، درک کرده و در فرآیند محصولات جدیدو برآورده ساختن انتظارات مشتریان خود،بهتر عمل کنند]۴۹[. بنابراین به طور کلی می توان گفت که سازمان ها می توانند از طریق کسب کردن اطلاعات ضمنی مشتریان خود، از آنها برای طراحی محصولات و خدمات جدید استفاده منمایند.پیشنهاد ۲- الف: استفاده از رویه های مدیریت کیفیت که باعث عملی ساختن نیازها و انتظارات مشتریان گردد،منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند بیرونی

سازی می شوند.۳-۱-۲-۳- رضایت مشتری و ترکیبویه های مختلف مدیریت کیفیت، نیازمند ایجاد اطلاعات عینی هستند که بتوان آنها را به صورت نظام مند تجزیه و تحلیل نمود]۴۳[. از طرف دیگر تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتریان، به کارکنان سازمان اطلاعات ارزشمندی می دهد که می تواند وسیله ای برای یادگیری بیشتر را برای آنها فراهم کند]۵۴[. بدین منظور بسیاری از سازمانها بانکهای اطلاعاتی قوی برای مشتریان خود ایجاد می کنند که اطلاعات زیادی را در مورد هر یک از مشتریان خدو در آنها ذخیره می کنند. سازمان های پیشرو در امر کیفیت از مدل های مختلفی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مشتریان خود استفاده می کنند، دو مدل مهم در این زمینه مدل کیفیت خدمات (SERVQUAL) و شاخص رضایت مشتریان (CSI) می باشد. شاخص رضایت مشتریان (CSI) میزان رضایت مشتریان را به صورت کمی اندازه گیری کرده و این امکان را برای سازمان فراهم می کندکه عملکرد خود را طی یک دوره زمانی معین سنجیده و با رقبای خود مقایسه کند. مدل servqual ، مدلی است که توسط پاراسورامان و همکارانش(۱۹۸۸)]۵۶[ارائه گردید، سازمان ها با استفاده از این مدل می توانند شکاف بین انتظارات و ادراکات مشتریان را از کیفیت خدمات و محصولاتی که دریافت می کنند ، بسنجند و نسبت به رفع آن تلاش نمایند. امروزه در بسیاری از بخش های مختلف خدماتی از این مدل برای ارزیابی کیفیت خدمات خود استفاده می کنند از جمله: بانک ها Glave, et a۱.(۲۰۰۶)[۵۸] Baummann, et al.(۲۰۰۷) [۵۷] رستورانها و هتل ها Bartleet, James (۲۰۰۷) [۵۹] Nadiri, et a۱.(۲۰۰۵)[۶۰] شرکتهای بیمه [۶۱] Tahir, et al.(۲۰۰۵) و ...پیشنهاد ۳- الف: رویه های مدیریت کیفیت که به تحلیل اطلاعات مربوط به مشتریان کمک می کنند، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند ترکیب می شوند.۴-۱-۲-۳- رضایت مشتری و درونی سازیسازمان های کیفت گرا به طور مستمر از مشتریان خود درباره عملکرد سازمان، بازخور دریافت می کنند. این امر نه تنها خود به عنوان مبنایی برای تشخیص مشکلات در سازمان مفید است، بلکه این کار باعث تقویت رفتارهای کیفیت گرا در سازمان می شود. وقتی که سازمان اقدام به دریافت باخور از مشتریان خود می کند،بایستی تلاشهایی را به منظور رفع مشکلات مشتریان و کسب رضایت بیشتر آنها انجام دهد(Hays & Hill, ۲۰۰۱).این امر، این اطمینان را ایجاد می کند که که دانشی که از طریق تلاش برای فعالیتهای بهبود در سامان صورت می گیرد، به طور مستمر درونی و تقویت گردد. سازمان ها برای درونی سازی اطلاعات مربوط به مشتریان خود از مکانیزم هایی مثل کنترل مستمر رضایت مشتریان و دریافت باخور از آنها استفاده می کند.پیشنهاد ۴- الف: رویه های مدیریت کیفیت که منجر به زیر نظرگرفتن مستمر مشتریان و دریافت بازخور از آنها کمک کند، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند درونی سازی می شود.۲-۲-۳- بهبود مستمر و دانشبهبود مستمر می تواند در سازمان منجر به افزایش" ارزش "برای مشتریان، کاهش نقایص و اشتباهات، افزایش بهره وری و نهایتا بهبود عملکرد سازمانی منجر شود(Evans & Lindsay, ۲۰۰۱). بهبود واقعی مستلزم این است که سازمان به فعالیت های دانش آفرینی در سازمان توجه ویژه ای نماید، این امر از طریق رویه های مختلفی امکان پذیر می باشد، که در ادمه با آنها اشاره می شود.۱-۲-۲-۳- بهبود مستمر و جامعه پذیریاستفاده مؤثر از تیم ها و تشویق رفتارهای گروهی در سازمان، مشارکت و تعامل را بین اعضای سازمان ارتقاء می دهد. این امر مستلزم آگاهی از فرآیندهای توسعه گروهها و رفتارهای تیمی در سازمان می باشدکه ارتباطات را تسهیل کرده و منجر به دستیابی به اطلاعات و دانش بهتر می گردند. بسیاری از تئوری های مدیریت اهمیت مشارکت و کارهای تیمی در سازمان را مورد توجه قرار داده اند(McGregor, ۱۹۶۰ Likert, ۱۹۶۷ ...). سازمان هایی که تعامل و ارتباط را بین اعضای خود تشویق می کنند،فرآیند جامعه پذیری را در سازمان تسهیل کرده و افراد از این طریق راحتر دانش ضمنی خود را تسهسم می کنند.پیشنهاد ۱-ب : رویه های مدیریت کیفیت که تعامل و ارتباط بین اعضای سازمان را در زمینه فعالیتهای بهبود ارتقاء بخشند، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند جامعه پذیری می شوند. ۲-۲-۲-۳- بهبود مستمر و بیرونی سازیبه منظور حل

مشکلات مربوط به کیفیت، تیم ها شروع به ارائه ایده هایی برای بهبود می نمایند که اغلب ابزارهای مثل "طوفان مغزی " و "اشکال مرتبط به هم (" Mizuno, ۱۹۸۸) بدین منظور استفاده می شوند. Mizuno(۱۹۸۸) بیان می کند که برخی از ابزار تفکرات چپ مغز (که منشأ توانایی های تحلیلی، انتقادی و منطق است) را ارتقاء می بخشد و برخی دیگر از ابزارها ازجمله "اشکال مرتبط به هم "تفکرات راست مغز (که منشأ توانایی های احساسی و همدلانه است) را ارتقاء می دهد". تفکرات راست مغز "مشابه چیزی است که Nonaka(۱۹۹۴) تحت عنوان دانش ضمنی بیان می کند. یعنی دانشی که کدگذاری آن مشکل است.به عنوان نتیجه می توان گفت که استفاده از ابزار تفکرات راست مغز ، به دریافت اطلاعات ضمنی افراد کمک می کند.سازمانی که ایده پردازی را به شکل تئوری، مفاهیم و دلایل علی و معلولی، در میان کارکنان خود تشویق می کند، فرآیند بیرونی سازی را ارتقاء می بخشد.پیشنهاد ۲- ب : رویه های مدیریت کیفیت که به ایده پردازی را به شکل تئوری، مفاهیم و دلایل علی و معلولی را افزایش دهد، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند بیرونی سازی می شود.۳-۲-۲-۳- بهبود مستمر و ترکیب برخی از رویه های مدیریت کیفیت که مربوط به" تفکرات چپ مغز ("منشأ توانایی های تحلیلی و منطق) می باشد، دانش آفرینی از طریق فرآیند ترکیب را افزایش می دهد. این ابزار دریک طبقه ای از ابزار ساده مثل نمودار پاره تو تا ابزارهای پیچیده ای را در بر میگیرد. برخی از تحقیقات آکادمیک بیان می کنند که استفاده از این ابزار مدیریت کیفیت میتواند منجر به دانش آفرینی در سازمان گردند(Choo et al, ۲۰۰۲). پیشنهاد ۳- ب : رویه های مدیریت کیفیت که از طریق ابزارهای تحلیل، اطلاعات مشتریان را بررسی می کنند، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند ترکیب می شوند. ۴-۲-۲-۳- بهبود مستمر و درونی سازیوقتی که تیم های بهبود در سازمان، راه حلهایی را برای مشکلات کیفیت شناسایی کردند، برای اطمینان از اینکه آن راه حلها به طور نهادینه در سازمان باقی خواهند ماند، بایستی اقداماتی صورت گیرد. ایم امر مستلزم این است که سازمانها رویه های کنترل کیفی مناسبی را برای جلوگیری از تغییرات گوناگون و حفظ وضعیت موجود اتخاذ نمایند". کنترل فرآیندهای آماری "یک نوع مکانیزمی است که برای ایجاد و حفظ کنترل فرآیندها می تواند مورد استفاده قرار گیرد(Montgomery, ۲۰۰۱) ،از طرف دیگر این روش نقش حیاتی در بهبود فرآیندها در سازمان ایفا می کند . از طریق نظارت فرآیندها به طور مستمرو اخذ تصمیمات درستی توسط کارکنان ، سازمان می توانداز طریق فعالیت های بهبود شروع به درونی سازی و دانش آفرینی نماید(Rungtusanatham,۲۰۰۱).پیشنهاد ۴- ب : رویه های مدیریت کیفیت که کنترل و نظارت فرآیندها را ارتقاء بخشد، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند درونی سازی می شود.۳-۲-۳- دیدگاه سیستمی و دانش سومین جزء مدیریت کیفیت، یعنی دیدگاه سیستمی، به سازمان به یک کل واحد و منسجم می نگرد نه به صورت قسمت های جزئی و منفک از یکدیگر.یک سیستم مجموعه ای از اجزای مرتبط به هم می باشد که به یکدیگر در جهت تحقق اهداف سیستم، کار می کنند(Deming, ۱۹۹۴). این دیدگاه برخلاف دیدگاه جزئی نگر تیلوریسم می باشد که به منظور درک کل سیستم، اجزای سیستم را به طور جداگانه مورد مطالعه قرار می داد(Delavigne & Roberton, ۱۹۹۴). بایستی در نظر داشت که درک رفتار کلی یک سیستم، بدون درک نحوه ارتباط بین اجزای تشکیل دهنده آن نمی تواند، درک صحیحی باشد.(Lee et al, ۱۹۹۹). جدول شماره(۱) تعاریفی که دیدگاه سیستمی را به فرآیندهای دانش آفرینی مرتبط می سازد را نشان می دهد.۱-۳-۲-۳- دیدگاه سیستمی و جامعه پذیری"چند وظیفه ای بودن" در سازمان به کارکنان کمک می کند تا بهتر بتوانند درک کنند که چگونه اجزای یک سیستم در تعامل با یکدیگر به اهداف نهایی سازمان دست می یابند و اینکه چگونه نقش آنها در در واحد خود بر بخشهای دیگر در سازمان اثر می گذارد.برخی از مکانیزم هایی که" چند وظیفه ای بودن "را افزایش می دهد عبارتند از: مهندسی همزمان (طراحی کارها به گونه ای افراد همزمان بتوانند کارهای مختلفی را انجام دهند)، سازمانهای ماتریسی و تیمهای بهبودچند وظیفه ای. این مکانیزم ها ارتباطات چهره به چهره را بین افراد افزایش می دهد و افراد به مرور زمان مهارتها،دانش و تواناییهایی را کسب کرده و آنها را حفظ می کنند (Stevens & Campion, ۱۹۹۴).این

امر جامعه پذیری را بین اعضای واحدهای مختلف سازمانی افزایش داده و منجر به ایجاد یک درک مشترک و جامعی از کل سیستم می گردد.پیشنهاد ۱- ج : رویه های مدیریت کیفیت که ارتباط و تعامل را بین افراد واحدهای مختلف سازمانی افزایش می دهند، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند جامعه پذیری می شوند.۲-۳-۲-۳- دیدگاه سیستمی و بیرونی سازیدرک یک سیستم مستلزم درک این موضوع است که آن سیستم چگونه کار می کند(۱۹۸۶ , ۱۹۹۴) Deming .(Gharajedghi et al,۱۹۸۴) از دیدگاه سیستمی حمایت کرده و بر اهمیت درک هدف و مقصود اصلی سیستم تاکید می کند.به علاوه سیستم ها ویژگی هایی دارند که اجزای انسانی فاقد آنها می باشند. درک ویژگی ها، اهداف و مقاصد نهایی یک سیستم را تنها با دید سیستماتیک می توان شناخت و نمی توان آن را تنها از طریق بررسی اجزای تشکیل دهنده سیستم، بدون در نظر گرفتن ارتباط بین آنها درک کرد.این امر مستلزم است که اعضای سازمان ایده ها، مفاهیم و دیدگاه سیستمی خود را بهبود بخشند، این امر به نوبه خود منجر به فرآیند بیرونی سازی می گردد. SIPOC ابزاری است که می تواند منجر به بهبود دید سیستماتیک و نهایتا بیرونی سازی در سازمان گردد .این ابزار به اعضای سازمان کمک می کند تا درک بهتری نسبت به دیدگاه سیستمی کسب کنند.پیشنهاد ۲- ج : رویه های مدیریت کیفیت که به درک درست کارکنان از اهداف سیستم و دیدگاه سیستمی کمک کنند، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند بیرونی سازی می شوند.۳-۳-۲-۳- دیدگاه سیستمی و ترکیبسازمانهای پیشگام در امر کیفیت، یک سری ارزیابی های جامعی را انجام می دهند که نیازمندی ها و الزامات مشتریان و فاکتورهای کلیدی که منجر به موفقیت در کسب وکارشان می گردد را منعکس می کنند(Evans & Lindsay, ۲۰۰۱") . ارزیابی متوازن " را می توان یک سیستم ارزیابی دانست که اخیرا توجه بسیاری از محققان را به خود معطوف ساخته است(Drury, ۲۰۰۶"). ارزیابی متوازن "این امکان را برای سازمان فراهم می کند تا آنها بتوانند استراتژی های خود را عملی ساخته و موفقیت خود را از طریق چهار دیدگاه بررسی نمایند(Kaplan & Norton, ۱۹۹۶ Mackay,۲۰۰۵). در واقع" ارزیابی متوازن "بایستی به عنوان یک سیستم استراتژیک مدیریت مورد توجه قرار گیرد (Nishimura et al, ۲۰۰۶ Takkar et al, ۲۰۰۷) که امکان ارزیابی عملکرد جامعی را برای مدیران امکان پذیر می سازد(Chen et al,۲۰۰۶ et al, ۲۰۰۷ Witcher"). ارزیابی متوازن "یک روش ترکیبی است که اطلاعات را در ابعاد مالی، داخلی، مشتری و بعد یادگیری و خلاقیت ، به صورت یک کل منسجم مورد بررسی قرار می دهد (Kaplan & Norton, ۲۰۰۶). اطلاعاتی که از این طریق فراهم می شود، به کارکنان سازمان این امکان را می دهد که اطلاعات بخش های مختلف را با یکدیگر ترکیب کرده و دانش جدیدی را ایجاد نمایند.پیشنهاد ۳- ج : رویه های مدیریت کیفیت که اطلاعات را از منابع مختلف و ناهمگونی ترکیب می نمایند، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند ترکیب می شوند.۴-۳-۲-۳- دیدگاه سیستمی و درونی سازیارزیابی های سازمانی نهایتا بایستی به استراتژی ها و اهداف کلان سازمان مربوط گردند. تلاش هایی که به منظور تغییر در سطح کلان سازمان صورت می گیرد، بایستی دارای جهت و سویی یکسان باشند. این موضوع همان چیزی است که دمینگ آن را "ثبات هدف "نامیده است(Anderson, ۱۹۹۴).وقتی که اهداف استراتژیک از سوی سازمان تعیین می شود، کارکنان سازمان بایستی این اهداف را به طور صحیح درک کرده و همگی در جهت تحقق آن گام بردارند و با توجه به آن گام بردارند(Evans & Lindsay, ۲۰۰۱). علاوه بر این مدیران بایستی به صورت دوره ای، نقاط خاصی را در سازمان چک کنند تا متوجه شوند که آیا اهداف واحدهای مختلف سازمانی با اهداف و استراتژی های کلی سازمان مطابقت دارد یا نه(Kaplan & Norton,۲۰۰۱).این امر به درونی سازی اهداف استراتژیک کمک کرده و آن را به صورت یک جزء نهادینه شده در سازمان، حفظ می کند(Hacker et al, ۲۰۰۱ Witcher,۲۰۰۱).پیشنهاد ۴- ج : رویه های مدیریت کیفیت که به کارکنان سازمان کمک می کنند تا مطابق با اهداف و مقاصد استراتژیک سازمان خود عمل می کنند ، منجر به دانش آفرینی از طریق فرآیند درونی سازی می شوند. با توجه به پیشنهاداتی که در بالا ذکر شد، می توان یک نتیجه گیری کلی را به شکل زیر ارائه داد، که در شکل

زیر نشاد داده شده است:پیشنهاد ۵ : رویه های مدیریت کیفیت که منجر به دانش آفرینی در سازمان می شوند، عملکرد سازمان را ارتقاء می بخشند.نتایج دانش به منبعی جهانی در رقابت پذیری مبدل شده و مدیریت دانش در همه سازمان ها به مهمترین و ممتازترین اولویت سازمان تبدیل شده است. یگانه مزیت رقابتی پایدار از آنچه که سازمان می داند و اینکه چقدر به سرعت می تواند دانسته های خود را عملی کند نشأت می گیرد. از طرف دیگر تاثیر مدیریت کیفیت بر افزایش سودآوری و بهبود عملکرد سازمانی بر همگان شناخته شده است. در این ذکر شده است که از طریق ادغام و یکپارچگی بین رویه های مختلف مدیریت کیفیت و فرآیندهای دانش آفرینی، سازمان ها می توانند با توانایی مضاعفی بتوانند درکسب و کار خود به موفقیت دست یابند. در این تحقیق نشان داده شده که استقرار مناسب رویه های مدیریت کیفیت در سازمان منجر به ایجاد فرآیندهای دانش آفرینی در سازمان می گردد.در قسمت بالا پیشنهاداتی ارائه گردید مبنی بر اینکه سازمان ها از طریق استقرار رویه های مدیریت کیفیت، که هر یک فرآیندهای دانش آفرینی را حمایت می کنند، دانش بیشتری را در سازمان ایجاد کنند.جدول (۱) ادغام دانش و مدیریت کیفیتSource: K. Linderman et al. / Journal of Operations Management ۲۲ (۲۰۰۴) pp.۵۸۹-۶۰۷

۵۵]]دانش ابعاد کیفیتدرونی سازی ترکیب بیرونی سازی جامعه پذیری ضمنی آشکارآشکار

آشکارآشکار ضمنیضمنی ضمنیدریافت بازخور از مشتریان تجزیه و تحلیل

اطلاعات مربوط به مشتریان توجه به نیازهای مشتریان

افزایش ارتباط بین مشتریان و کارکنان رضایت مشتریگسترش نظارت و کنترل

فرآیندها به طور مستمر تجزیه وتحلیل اطلاعات به منظور تشخیص مشکلات توسعه ایده

پردازی در کارکنان سازمان افزایش ارتباط بین مشتریان و

کارکنان بهبود مستمرسازگاری فعالیتهای کارکنان با اهداف

و استراتژی های سازمان کارکنان با اهداف و ترکیب

اطلاعاتی که از منابع ناهمگون و متفاوت کسب شده درک عمیق

کارکنان سازمان از اهداف و استراتژی های سیستم

افزایش تعاملات بین کارکنان در واحدهای مختلف سازمان دیدگاه

سیستمیجدول (۲) رویه هایی که دانش و مدیریت کیفیت را به یکدیگر مرتبط می سازد/ Source: K. Linderman et al.

Journal of Operations Management ۲۲ (۲۰۰۴) pp.۵۸۹-۶۰۷دانش ابعاد کیفیتدرونی سازی ترکیب

بیرونی سازی جامعه پذیری ضمنی آشکارآشکار آشکارآشکار

ضمنیضمنی ضمنی- دریافت باخور از مشتریان - کنترل مستمر - مدل

SERVQUA - تحلیل اطلاعات مشتریان - استفاده از نظریات مشتریان در طراحی محصولات

جدید - سیستم مدیریت شکایات- ارتباط با مشتریان رضایت مشتری-کنترل

فرآیندها - کنترل فرایندهای آماری - نظرات مداوم - تحلیل

اطلاعات - استفاده از ابزارهای فکری مربوط به راست مغز - ایده

پردازی - استفاده از ابزارهای فکری مربوط به چپ مغز - استفاده از

تیم - تشویق رفتارهای گروهی -گسترش گروهها بهبود مستمر- تطابق سیستماتیک

- ثبات اهداف - مدل ارزیابی متوازن -

دید سیستماتیک(کل نگر) - SIPOC - کارکنان چندوظیفه ای - مهندسی(طراحی) همزمان-

سازمان ماتریسی- تیم های چند وظیفه ای دیدگاه سیستمی

Refrence:۱. Alavi, M. & Leidner, D.E.(۲۰۰۱)," Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MIS Quarterly, ۲۵ (۱),pp. ۱۰۷–۱۳۲.۲. Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R.G.(۱۹۹۴)," A theory of quality management underlying the deming management method" Academy of Management Review, ۱۹ (۳),pp. ۴۷۲– ۵۰۹.۳. Barclay, R.O & Murray, P.C.(۲۰۰۶), What is Knowledge Management? Knowledge Praxis. Available at: http://www.providersedge.com/docs/kmarticles/What_Is_Knowledge_Managent.pdf.۴. Bartlett.E.James(۲۰۰۷), Analysis of service quality in restaurants in China: An Eastern Perspective",Proceeding of the ABR & TLC Conference, University of South Carolina .۵. Baumann,Ch. , Burton,S. and Elliott,G.(۲۰۰۷)," Prediction of attitude and behavioural intentions in retail banking", International Journal of Bank Marketing, Vol. ۲۵, No.۲,pp. ۱۰۲-۱۱۶.۶. Bloodgood, J.M. & Morrow, J.L. (۲۰۰۳)," Strategic organizational change: exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge", Journal of Management Studies, ۴۰ (۷),pp. ۱۷۶۱–۱۷۸۲.۷. Bryar,Peter (۲۰۰۴), “Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process” , Journal of Knowledge Management, Vol.۱۵, No.۲, pp.۱۴۳-۱۵۴.۸. Chen ,X., Yamauchi, K., Kato, K. & Nishimura, A.(۲۰۰۶)," Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. ۱۹, No. ۴,pp. ۳۳۹-۳۵۰.۹. Choo, A.S., Linderman, K.W. & Schroeder, R.G.(۲۰۰۷)," Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management", Journal of Operations Management,Vol. ۲۵,pp. ۹۱۸–۹۳۱.۱۰. Choo, A.S., Linderman, K. & Schroeder, R.S.(۲۰۰۲),"Structured method and motivational potential in knowledge creation: linking quality and knowledge" . University of Minnesota Working Paper.۱۱. Curado, Carla (۲۰۰۶)," Organisational learning and organisational design", The Learning Organization, Vol. ۱۳, No. ۱, pp. ۲۵-۴۸.۱۲. Dean Jr. & Bowen, D.E.(۱۹۹۴), "Management theory and total quality: mproving research and practice through theory development", Academy of Management Review, ۱۹ (۳),pp. ۳۹۲–۴۱۸.۱۳. Delavigne, K.T. & Robertson, J.D.(۱۹۹۴), Deming’s Profound Changes, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River , NJ.۱۴. Deming, W.E.(۱۹۹۴), The New Economics for Industry, Education, Government, ۲nd ed. MIT Press, Cambridge, MA.۱۵. Dymock, D.(۲۰۰۷),"Review articles Moving towards a learning-based organization", Development and Learning in Organization, Vol. ۲۱, No. ۱ , pp. ۲۱-۲۳.۱۶. Evans, J.R. & Lindsay, W.M.(۲۰۰۱),The Management and Control of Quality,

۵th ed. South-Western, Cincinnati , OH.Feigenbaum, A.V., ۱۹۹۱. Total Quality Control, ۳rd ed.۱۷. Fine, C.H. (۱۹۸۶), "Quality improvement and learning in productive systems" Management Science, ۳۲ (۱۰), ۱۳۰۱–۱۳۱۵.۱۸. Gharajedaghi, J. & Ackoff, R.L. (۱۹۸۴)," Mechanisms organisms and social systems", Strategic Management Journal, ۵ (۳) ,pp. ۲۸۹–۳۰۰.۱۹. Glaveli,N., Petridou,E., Liassides,Ch. And Spathis,Ch.(۲۰۰۶)," Bank service quality: evidence from five Balkan countries",Managing Service Quality, Vol. ۱۶, No. ۴, pp. ۳۸۰-۳۹۴.۲۰. Goh, Andrew(۲۰۰۵),"Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework", Journal of Knowledge Management, Vol.۹, No.۹, PP.۶-۱۸.۲۱. Hacker, M.E., Kotnour, T., & Mallak, L.A. (۲۰۰۱),"Formalizing deployment processes in the US Government", International Journal of Public Sector Management, ۱۴ (۳), pp. ۲۲۱–۲۴۰. ۲۲. Hallin, C,A. & Marnburg,E (۲۰۰۷), "Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research", Tourism Management, doi:۱۰.۱۰۱۶/j.tourman.۲۰۰۷.۰۲.۰۱۹.۲۳. Haynak, H., (۲۰۰۳)," The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", Journal of Operations Management, vol. ۲۱, pp.۴۰۵–۴۳۵.۲۴. Hays, J.M. & Hill, A.V.(۲۰۰۱)," A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality",Journal of Operations Management, ۱۹ (۳), pp. ۳۳۵–۳۴۹.۲۵. Hung, Y.H.,Chen, Y.L & Chou, S.C.(۲۰۰۶)," On the Relationship between Knowledge Management Readiness and Intellectual Capital", APRU DLI.۲۶. Iske, P., and Boersma, Wm. (۲۰۰۵), “Connected brains”, Journal of Knowledge Management, Vol.۹, No.۱ ,P.۲.۲۷. Johnson, W.H.A. & Johnston, D.A. (۲۰۰۴),"Organisational knowledge creating processes and the performance of university-industry collaborative R&D projects",International Journal of Technology Management,۲۷(۱),pp.۹۳–۱۱۴.۲۸. Kaplan, R.S. & Norton, D.P.(۱۹۹۶), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, ۷۴ (۱), pp. ۷۵–۸۵.۲۹. Kaplan, R.S. & Norton, D.P.(۲۰۰۱), The Strategy-focused Organization: How Balanced Score Card Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, Boston,MA.۳۰. Kaplan, R.S. & Norton, D.P.(۲۰۰۶)," Viewpoint: Response to S. Voelpel et al,The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy". Journal of Intellectual Capital, Vol. ۷, No. ۳, pp. ۴۲۱-۴۲۸.۳۱. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S., ۱۹۸۴. Attractive qualities and must-be qualities. Hinshitsu Kanri (Statistical Quality Control), ۱۴ (۲),pp. ۱۴۷–۱۵۶.۳۲. Mackay, A. (۲۰۰۵), A Practitioner’s Guide to the Balanced Scorecard, research report, CIMA, London.۳۳. Lagrosen ,Y., Backstrom,I. & Lagrosen,S.(۲۰۰۷), "Quality management and

health: a double connection", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. ۲۴, No. ۱, pp. ۴۹-۶۱.۳۴. Lai, Kee-hung & Cheng,E.(۲۰۰۵)," Effects of quality management and marketing on organizational performance", Journal of Business Research, Vol. ۵۸, pp. ۴۴۶– ۴۵۶.۳۵. Lakhal, L., Pasin, F. & Limam,M.(۲۰۰۶), "Quality management practices and their impact on performance",International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. ۲۳, No. ۶, pp. ۶۲۵-۶۴۶.۳۶. Lee, T.H., Shiba, S. & Wood, R.C.(۱۹۹۹), Integrated Management Systems: A Practical Approach to Transforming Organizations. Wiley, New York.۳۷. Lengnick-hall,C.A.(۱۹۹۶),"Customer contributions to quality: a different view of the customer oriented firm", Academy of Management Review, ۲۴ (۳),pp. ۷۳۱–۸۲۴.۳۸. Likert,R.(۱۹۶۷) The Human Side of Organization. McGraw - Hill , New York.۳۹. Linderman, K., Schoeder, R.G., Zaheer, S., Liedtke, C. and Choo, A.S.(۲۰۰۴), "Integrating quality management practices with knowledge creation processes", Journal of Operations Management, Vol. ۲۲ No. ۶, pp. ۵۸۹-۶۰۷.۴۰. Marjorie, A.L. & Smith, M,(۲۰۰۳), The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell Publishers, Malden, MA.۴۱. McCarthy, C. and Dymock, D. (۲۰۰۶), "Towards a learning organisation? Employee perceptions", The Learning Organisation, Vol. ۱۳, No. ۵, pp. ۵۲۵-۳۶.۴۲. McGregor,D.(۱۹۶۰), The Human Side of Enterprise . McGraw -Hill , New York.۴۳. Mizuno, S.(۱۹۸۸), Management for Quality Improvement: The Seven New QC Tools, Productivity Press, Cambridge , MA.۴۴. Molina,M.L. , Montes,J. & Ruiz-Moreno,A.(۲۰۰۷)," Relationship between quality management practices and knowledge transfer",Journal of Operations Management ,Vol.۲۵, pp. ۶۸۲–۷۰۱.۴۵. Montgomery, D.C.(۲۰۰۱),Introduction to Statistical Quality Control, ۴th ed. Wiley, New York .۴۶. Murray,E & McAdam,R.(۲۰۰۷)," A comparative analysis of quality management standards for contract research organisations in clinical trials", International Journal of Health Care Quality Assurance,Vol. ۲۰, No. ۱, pp. ۱۶-۳۳.۴۷. Nadiri,H. and Hussain,K.(۲۰۰۵)." Perceptions of service quality in North Cyprus hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. ۱۷, No. ۶, pp. ۴۶۹-۴۸۰.۴۸. Nair, Anand(۲۰۰۶)," Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development",Journal of Operations Management,Vol. ۲۴, pp. ۹۴۸–۹۷۵.۴۹. Nonaka,I.(۱۹۹۴),"A dynamic theory of organizational knowledge creation",Organization Science,۵(۱),pp.۱۴–۳۷.۵۰. Nonaka, I. & Takeuchi, H.(۱۹۹۵), The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York.۵۱. Nonaka, I. & Konno, N.,

(۱۹۹۸), "The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation", California Management Review, ۴۰ (۳), pp. ۴۰–۵۴.۵۲. Parast,M. & Digman,M.(۲۰۰۷), "A framework for quality management practices in strategic alliances", Management Decision, Vol. ۴۵, No. ۴, pp. ۸۰۲-۸۱۸.۵۳. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (۱۹۸۸), “SERVQUAL: a multiple-item scale formeasuring consumer perception of service quality”, Journal of Retailing, Vol. ۶۴ No. ۱,pp. ۱۲-۴۰.۵۴. Pedler, M. (۲۰۰۲),"Accessing local knowledge: action learning and organizational learning in Walsall", Human Resource Development International, ۵ (۴),pp. ۵۲۳.۵۵. Pereira, C.S. & Soares, A.L.(۲۰۰۷)," Improving the quality of collaboration requirements for information management through social networks analysis", International Journal of Information Management,Vol. ۲۷,pp. ۸۶–۱۰۳.۵۶. Peter H. Gray & Darren B. Meister(۲۰۰۶)," Knowledge sourcing methods", Information & Management, ۴۳ (۲۰۰۶),pp. ۱۴۲-۱۵۶.۵۷. Pierce, E. B., Kahn, H., A comparison of quality issues for data, information, and knowledge, in: M. Khosrow-Pour (Ed.), Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management: Proceedings of the ۲۰۰۶ Information Resources Management Association Conference, ۱۷th IRMA International Conference, Washington, DC, USA, May ۲۰۰۶, pp. ۲۱–۲۴.۵۸. Pereira, C.S. & Soares, A.L.(۲۰۰۷)," Improving the quality of collaboration requirements for information management through social networks analysis",International Journal of Information Management,Vol.۲۷,pp. ۸۶–۱۰۳.۵۹. Rungtusanatham, M.(۲۰۰۱),"Beyond improved quality: the motivational effects of statistical process control", Journal of Operations Management, ۱۹ (۶),pp. ۶۵۳–۶۷۳.۶۰. Sabherwal, R. & Becerra-Fernandez, I. (۲۰۰۳)," An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels", Decision Sciences, ۳۴ (۲),pp. ۲۲۵–۲۵۵.۶۱. Sang Chin,K., Yeung,I & Fai Pun,K.(۲۰۰۶)," Development of an assessment system for supplier quality management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. ۲۳, No. ۷, pp. ۷۴۳-۷۶۵.۶۲. Saizarbitoria, I., Landin, G.A. & Casadesu,M.(۲۰۰۶)," The impact of quality management in European companies’ performance : The case of the Spanish companies", European Business Review, Vol. ۱۸, No. ۲, pp. ۱۱۴-۱۳۱.۶۳. Santosus Megan & Surmacz Jon(۲۰۰۴), The ABCS of knowledge management,Knowledge Management Research Center, http://www.cio.com/research/ Knowledge based assets. ۶۴. Saravanan,R. & Rao, K.S.P.(۲۰۰۷), "The impact of total quality service age on quality and operational performance: an empirical study", The TQM Magazine, Vol. ۱۹, No. ۳, pp. ۱۹۷-۲۰۵.۶۵. Sila, E. (۲۰۰۷), “Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the

lens of organizational theories: an empirical study", Journal of Operations Management, forthcoming.۶۶. Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. & Schroeder, R.G. (۱۹۹۴)," Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective", Academy of Management Review, ۱۹ (۳), pp.۵۳۷–۵۶۴.۶۷. Snyman, Retha & Cornelius, J. Kruger(۲۰۰۴)," the interdependency between strategic management & strategic knowledge management", Journal of knowledge management, Vol.۸, No.۱, pp.۵-۱۹.۶۸. Stevenos, M.J. & Campion, M.A. (۱۹۹۴),"The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management", Journal of Management Summer,۲۰(۶), pp. ۵۰۳– ۵۲۹.۶۹. Tahir, I.M. and Wan Ismail, W.-Z. (۲۰۰۵), "Service quality in the financial services industry in Malaysia: the case of Islamic banks and insurance", International Review of Business Research Papers, Vol. ۱ No. ۲, pp. ۱۰-۲۱.۷۰. Tanriverdi, H., and VENKATRAMAN, N.,(۲۰۰۵), "Knowledge relatedness and the performance of multi-business firms", Strategic Management Journal, (۲۶), ۲۰۰۵, pp. ۹۷–۱۱۹.۷۱. Thakkar, J., Deshmukh, S.G., Gupta, A.D. & Shankar, R.(۲۰۰۷)," Development of a balanced scorecard", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. ۵۶, No. ۱, pp. ۲۵-۵۹.۷۲. Terziovski, Mile(۲۰۰۶)," Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement", Management Research News, Vol. ۲۹, No. ۷,pp. ۴۱۴-۴۲۴.۷۳. Turban ,E. Mclean, E. & Wetherbe , J. (۲۰۰۴) , Information technology for management transforming organizations in the digital economy , ۴th edition , United States of America.۷۴. Uotila,T. & Melkas,H.(۲۰۰۷)," Quality of data, information and knowledge in regional foresight processes", Journal of Futures, , doi:۱۰.۱۰۱۶/j.futures.۲۰۰۷.۰۳.۰۱۹.۷۵. Vera, D. & Crosson, M. (۲۰۰۳), Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: Easterby- Smith, M., Marjorie, A.L. (Eds.), The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Blackwell Publishers, Malden, MA .۷۶. Witcher, B.J. & Sum Chau,V.(۲۰۰۷)," Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit", Management Decision, Vol. ۴۵, No. ۳, pp. ۵۱۸-۵۳۸.۷۷. Witell, L. & Lofgren ,M(۲۰۰۷),"Classification of quality attributes", Managing service Quality, Vol. ۱۷, No. ۱, pp. ۵۴-۷۳.۷۸. Witcher, B.J. (۲۰۰۱),"Hoshin Kanri: policy management in Japaneseowned UK subsidiaries", Journal of Management Studies, ۳۸ (۵), pp. ۶۵۱–۶۷۴.۷۹. Yeo, Roland K.(۲۰۰۶)," Learning institution to learning organization Kudos to reflective practitioners", Journal of European Industrial Training, Vol. ۳۰, No. ۵, pp. ۳۹۶-۴۱۹.۸۰. Yoshimura, M. & Yanagi, H.(۲۰۰۱),"Strategies for implementing aesthetic factors in product designs",

International Journal of Production Research, ۳۹ (۵),pp.۱۰۳۱-۱۰۴۹.۸۱. Zhao ,X., Yeung, A. & Lee, T.S.(۲۰۰۴)," Quality management and organizational context in selected service .industries of China", Journal of Operations Management,Vol. ۲۲,pp. ۵۷۵-۵۸۷

دکتر محمد حسین مشرف جوادیعضو هیئت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهانحسن رضایی گل آبادکارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهانسید مجتبی میرآقاییکارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

ایزو سیستمی تبلیغاتی یا عملیاتی

!؟

دکتر حمیدرضا بهرامی - مریم کریمی

(مطالعه موردی در صنعت آب و برق)- چکیده: امروزه اغلب سازمان ها پی برده اند که ارتقاء کیفیت کالا و خدمات شرط لازم و ضروری برای بقـا و حضـور در بـازار و رقـابت جهـانی اسـت". ایزو "در بر گیرنـده الزامـاتی برای ایجـاد، اسـتقرار، اجرا و برقرار نگهداشتن سیستم مدیریت کیفیت می باشد به گونه ای که اگر لازم باشد تا قابلیت سازمان در استقرار سیستم

مدیریت کیفیت به اثبات برسد بتوان آن را ارزیابی کرد. هدف از انجام این تحقیق بررسی اثربخشی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در شـرکتهای صنعت آب و برق می باشـد کـه دارای گواهینـامه ایزو می باشـند. بـدین منظـور پس از آن کـه مبـانی نظری تحقیق همچون مباحث مرتبط با مـدیریت کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، نگرش های مختلف به کیفیت و . . . مورد مطالعه قرار گرفت، در شرکت های تابعه و وابسته وزارت نیرو در اسـتان اصـفهان که دارای گواهینامه ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۱ بودنـد پژوهش انجام شد تا میزان اثر بخشـی آن و دستیابی و تحقق اهداف مورد نظر سیسـتم پس از دریافت گواهینامه مورد سنجش واقع شود.دریافت گواهینامه ایزو بـا تحقق اهـداف مورد نظر در سیسـتم مـدیریت کیفیت همراه نبوده و نتوانسته است اثربخشـی لازم را داشـته باشـد که در پایان این تحقیق به دلایـل این عـدم موفقیت اشـاره خواهـد شـد. واژگـان و اصـطلاحات کلیـدی:مـدیریت کیفیت جـامع(TQM)، اثربخشی، اسـتاندارد سیستم مدیریت کیفیت(ISO)مقـدمهساختار اصـلی مـدیریت کلیه سازمانهـا متشـکل از مجموعه سیسـتم هـایی است که چگونگی عملکرد سازمان را بیان می کند. اولین ملاحظه در طراحی یک سیستم یا فرایند تولید نتیجه مطلوب و مورد نظر است. این تصور که فرآینـدها و فصول مشترک آنها می بایست تجزیه وتحلیل شده و به طور مستمر بهبود یابندزیر بنای اصـلی مفهوم سیسـتم مدیریت کیفیت تلقی می شود. استانداردهای بین المللی ایزو به قصد فراهم آوردن هسته سیستم های استانداردی ارائه شده اند که در گستره وسیعی از صـنایع و فعـالیت هـا قابـل اعمال است (شـفیعا، ۱۳۸۰،ص۲۲). مـدل اسـتاندارد ایزو تحت عنوان سیسـتم مـدیریت کیفیت، الگویی برای تضـمین در طراحی، توسعه، تولیـد، نصب و ارائه خـدمات است(شـاه محمـدی و شـاه کرمی، ۱۳۸۰، ص۱۷). اسـتاندارد ایزو در بر گیرنده الزاماتی برای ایجاد، اسـتقرار، اجرا و برقرار نگهداشـتن سیستم مدیریت کیفیت می باشد به گونه ای که اگر لازم باشد تا قابلیت سازمان در اسـتقرار سیسـتم مدیریت کیفیت به اثبات برسد بتوان آن را ارزیابی کرد(لامعی، ۱۳۸۱، ص۹۲). در طول دو دهه اخیر توجه و علاقه مـدیران در سازمانها، موسـسات خـدماتی و تولیـدی کشورهای توسـعه یافته و در حال توسـعه به کیفیت به میزان قابـل توجهی افزایش یـافته است. امروزه تعـداد بیشـماری از مـدیران سازمانهـا کیفیت را به عنوان یـک عامل مهم و استراتژیـک تلقی می کننـد. تحقیقات صورت گرفته نیز مزایای استراتژیک کیفیت را در سـطح جهان تاییـد می کننـد، زیرا کیفیت منجر به افزایش سـهم بازار و بازگشت بیشتر سـرمایه شـده، هم چنین در بلنـد مـدت موجب کاهش هزینه های تولیـدی و بهره وری بیشـتر می شـود. اگرچـه نهـادینه شـدن ویژگی هـای کیفیت در یـک محصـول یاخـدمات درکوتـاه مـدت مـوجب افزایش هزینه ها ودرنـتیجه افزایش قیمت آن می شـود اماضـرورتا تـاثیر منفی روی تقاضـای مشتریـان نخواهـد داشت.محصولاـت ویـا خـدمات یک

سازمان به منظور رقابت موثردر اقتصاد جهانی بایدالزامات استاندارد معینی ازکیفیت را تامین کند. تولید محصولات یا ارائه خدمات بدون کیفیت موجب زیان سازمانها دردوسطح بازار داخلی وخارجی می شود(موتوانی و همکاران ،۱۹۹۴،صص ۵۲-۳۸). در ایران نیز سازمانهای خدماتی و تولیدی به اهمیت کیفیت به منظور رقابت در بازارهای داخلی و خارجی پی برده اند. یکی از دلایل این مدعا را می توان علاقه روز افزون سازمانها و موسسات کشور به استقرار و دریافت گواهینامه استاندارد مدیریت کیفیت ایزو(ISO) و اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع(TQM) دانست. زیرا مدیریت کیفیت، عاملی محوری و اصلی در کسب مزیت رقابتی است. از سوی دیگر حرکت اثربخش سازمانها به سمت مدیریت کیفیت جامع به میزان اجرای موفقیت آمیز معیارها و عناصر آن از طرف سازمان بستگی دارد و به منظور اجرا و استقرار TQM اندیشمندان و متخصصان مشهور مانند دمینگ، کرازبی و جوران به معیارهایی از قبیل تعهد مدیریت ارشد نسبت به کیفیت، آموزش و بازآموزی کارکنان، مدیریت کیفیت تامین کنندگان، مدیریت فرایند و مشارکت کارکنان در کیفیت اشاره می کنند(ساراف ، ۱۹۸۹، صص ۸۲۰-۸۱۰).مفاهیم و تعاریف کیفیت :به طورکلی تعاریف گوناگونی درمورد کیفیت ارائه شده است .برای آشنایی اجمالی با مفهوم کیفیت، به اهم تعاریف ارائه شده توسط متخصصین این رشته، اشاره می شود:در دهه ۵۰ میلادی ، دمینگ و فیگن باوم مفهوم کیفیت را این چنین تعریف نمودند. کیفیت ، مفهوم وسیعی است که تمامی بخشهای سازمان نسبت به آن متعهد هستندو هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است، به طوری که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت شودو هدف نهایی آن ، مطابقت کامل محصول با مشخصات مورد نیاز مشتری باحداقل هزینه برای سازمان است،که منجربه افزایش رقابت می شود.(سلیمی،۱۳۸۵، ص۷۸).کیفیت توسط مشتری تعیین می گردد نه توسط تولید کننده یا سرویس دهنده ، به عبارت دیگر کیفیت،مجموعه ای از خصوصیات و مشخصات یک کالا یا خدمت است که احتیاجات و رضایت مصرف کننده را تأمین می کند. (Hodgkinson ,۲۰۰۷, p ۱۸۸)کیفیت، یعنی پاسخگویی نیازها، خواسته و الزامات تعیین شده از سوی مشتری که می تواند به صورت یک تعهد درآید. (سجادی، ۱۳۸۰، ص ۱۴)کیفیت، عبارت است از انجام کار درست و صحیح در دفعه اول و برای همیشه. (جعفری، ۱۳۸۴، ص ۴۲)کیفیت، یعنی درجه تطابق کالای تولید شده یا سرویس ارائه شده با نیاز مشتری. (مسعودی، ۱۳۸۰، ص ۵۸).مدیریت کیفیت : درشرایط اقتصادی فعلی جهان : حضورفعال دربازارکسب کار وموفقیت دراین بازار با توجه به کاهش تدریجی حمایت های دولتی و فروریختن انحصارات، مستلزم کیفیت بالای محصولات وخدمات درمفهوم جدیدآن یعنی لحاظ نمودن خواسته های مشتری همراه با مشخصات فنی و استانداردهاست.این فرهنگ که درحقیقت زائیده شرایط رقابتی است توانایی هایی را طلب می کند که مهمترین آنها را می توان به شرح زیربیان نمود(بیگوود ،۱۹۹۷، ص۴۱۸).۱.درک خواسته های مشتری و تأمین آن درکوتاه ترین زمان ممکن و با پایین ترین سطح قیمت. ۲. ارائه محصولات و خدمات با کیفیت و مورد اعتماد بادرنظرگرفتن شرایط محیطی و دوام آن.۳. پیش بینی نیازهای آتی مشتریان و پیشی گرفتن ازآن ها. بدیهی است که توانایی های فوق مستلزم تحول عمیق درفرهنگ سنتی مدیریت و آشنایی با مفاهیم جدید مشتری، بهبود مستمر اقدامات پیشگیرانه و مشارکت همگانی در بهبود فرآیندهای تولیدی و غیر تولیدی در محدوده داخلی و خارجی سازمان است که اینها مستلزم حرکتی سازمان یافته همراه با آموزش درکلیه سطوح سازان ودربرگیرنده تمامی کارکنان جهت ایجاد فضای مناسب برای اجرای تغییرات با هدایت وحمایت مدیریت ارشد و مشارکت همگانی است .و این تصویری جدید از مدیریت است که تحت عنوان ISO مطرح است. مدیریت کیفیت عبارت است از روشی برای مدیریت یک سازمان که کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان اساس محور آن می باشد. و هدف آن نیل به موفقیت در درازمدت ازطریق جلب رضایت مشتریان وتامین منابع همه اعضای سازمان و جامعه است. تحول مدیریت کیفیت گویای آن است که فلسفه کیفیت اولین بارپس از جنگ جهانی دوم توسط متخصصین ومهندسین کیفیت آمریکا طرح گردید. با گذشت قریب به نیم قرن از پیدایش افکار اولیه مدیریت کیفیت توسط دمنیگ ،جوران، وایشی کاوا،طی دهه گذشته از نیمه دوم ۱۹۸۰به بعد مدیریت کیفیت مقبولیت قابل ملاحظه ای

درمحافل مدیریتی آمریکا و اروپا پیداکرده است . مدیریت کیفیت از صنعت سرمنشأ گرفت و به یک حرکت اجتماعی مبدل گردید. که دامنه اش به سازمانهای بهداشت و درمان ،آموزش ، دانشگاههای دولتی و موسسات انتقاعی گسترش یافته است. (هاکمن ، ۱۹۹۵، ص ۱۵۰).مدیریت کیفیت جامع و ISO۹۰۰۰شاید این سوال برای همگان مطرح شود که مدیریت کیفیت جامع با استاندارد ISO۹۰۰۰ و یا سایر استانداردهای مدیریت کیفیت چه تفاوتی دارد.گاهی مشاهده می شود که بعضی به اشتباه آنها را یکی قلمداد نموده و هر دو را یک استاندارد کیفیتی می نامند.باید توجه داشت که مدریت کیفیت جامع یک فلسفه و نگرش است و اهداف بلند مدت سازمان را در بردارد، در حالی که ISO۹۰۰۰ یک مدل اجرایی برای تحقق و رسیدن به مدیریت کیفیت جامع می باشد. در مدیریت کیفیت جامع از انگیزه نیروی انسانی، رفتارهای مدیریت، سیستم مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها ،گروه های کاری، ارتباطات و مسائل روانی نیروی انسانی صحبت می شود.از این طریق سازمان می تواند با شکوفایی استعدادهای بالقوه نیروی انسانی باعث بالا بردن بهره وری و کیفیت کالا و خدمات شده و در نهایت به بازارهای جهانی دسترسی پیدا نماید.در حالی که استانداردهای ISO۹۰۰۰ مدلی برای استاندارد کردن و کمی نمودن فرآیندهای تولید و همچنین بالاـ بردن کیفیت از طریق انجام صحیح عملیات و مستند سازی آنها می باشد.استاندار ISO۹۰۰۰ و استقرار آن در یک سازمان زمینه را برای استقرار مدیریت کیفیت جامع و دسترسی به اهداف آن تسهیل می نماید. بنابراین می توان گفت که استاندارد ISO۹۰۰۰ ابزاری برای رسیدن به مدیریت کیفیت جامع است.برای دسترسی به مدیریت کیفیت جامع، راه ها و ابزارهای مختلفی وجود داردو یکی از آنها استقرار استاندارد ISO۹۰۰۰ می باشد. امروزه سازمانهای بین المللی، موسسه های تولیدی و خدماتی را بر استقرار مدلهای ISO۹۰۰۰ و فلسفه مدیریت کیفیت جامع تشویق می کنند و برای سازمانهایی که موفق به استقرار این سیستم ها شده اند از طریق یکی از مراجع ذیصلاح بین المللی گواهینامه اعطا می شود.برای آگاهی بیشتر با روشهای اخذ گواهینامه مدیریت کیفیت، جامع می توان به مدل انجمن کیفیت اروپا اشاره نمود. سازمان بین المللی انجمن کیفیت اروپا (Eruption Quahty Association)(EQA) برای استقرار مدیریت کیفیت جامع مدلی را تعریف و در آن الزامات استقرار مدیریت کیفیت جامع را در دو اصل اساس مدیریت و نتیجه گیری تقسیم بندی کرده است.مدیریت کیفیت جامع نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان ، مشتریان و تأمین کنندگان به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می شود، می پردازد.مدیریت کیفیت جامع یک روش مدیریتی است که از ۱۹۵۰ میلادی شروع شده ولی از ۱۹۸۰ میلادی به بعد معروف شده است. از نظر روش، مدیریت کیفیت جامع شیوه ای است که از طریق آن مدیریت و کارکنان در بهبود مستمر تولید کالاها و خدمات درگیر می شوند. مدیریت کیفیت جامع ترکیبی از ابزار مدیریت و کیفیت می باشد که هدفش افزایش تجارت و کاهش ضرر است. (هاشمی،۲۰۰۸)برای مدیریت کیفیت جامع تعاریف زیاد ارائه شده است یکی از تعاریف عمومی این است که مدیریت کیفیت جامع تلاشی است پیگیر برای بهبود مستمر فرآیندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیتهای سازمانی در جهت تأمین نیازهای مشتری یا ارباب رجوع، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه انجام کار در رابطه با شرایط متغیر محیطی (زمردیان، ۱۳۷۳).دلایل نیاز به استقرار سیستم مدیریت کیفیت :اصولاً چرا نیاز به استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت داریم ؟ این سوال را امروزه بعضی ازمدیران صنایع و خدمات مطرح می کنند و احساس نیاز به استقرار آن را امری غیرلازم می دانند .دلایل نیاز به استقرار سیستم مدیریت کیفیت عبارتست از :۱. مدیریت کیفیت یک عنصر مهم و حیاتی برای بقای سازمان دربلندمدت می باشد. ۲. برای شناخت و تحقق بخشیدن به نیازها و خواسته های مشتری استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت الزامی می با شد. ۳. کیفیت ، همان رضایت مشتری است و جلب رضایت مشتری یعنی فروش بیشتر و درآمد بشتر ۴. کیفیت یعنی اگر مشتری ازمحصول ناراضی بود بتواند آن را پس دهد. ۵ حداقل سازی هزینه های کیفیتی از طریق استقرار سیستم مدیریت کیفیت امکان پذیر است. ۶. هزینه های کیفیت و محصول ، معمولاً در مراحل طراحی و توسعه خود را نشان می دهند و بهتر است این هزینه ها هرچه سریعتر با استفاده از ابزارهای کیفیتی بهبودداده شوند. ۷. از

طریق سیستم و ساختار سازمانی مناسب مسئولیتهای همه افراد به طورمشخص تعریف می‌شود.۸. نمودار فرآیند سازمانی نیازهای اساسی محصول را درفرآیند تولید نشان می دهد. ۹. چنین سیستمی نشان دهنده تحت کنترل بودن فرآیند تولید است. ۱۰. دراین سیستم کنترل ها به مرحله نهایی تولید محدود نمی شود. ۱۱. ایجاد چنین سیستمی به ساخت و بازرسیهای اقتصادی کمک می نماید. ۱۲. تغییرات درتولید فقط به وسیله افراد ذیصلاح انجام می شود. ۱۳. تحویل محصول با کیفیت تعریف شده به وسیله مشتری، امکان پذیر می شود. ۱۴. ریسک تولید و ضایعات کاهش پیدا می کند. ۱۵. جریان اطلاعات از طریق مستند سازی بهبود می یابد. ۱۶. بهبود رفتار مدیریت را به همراه دارد. ۱۷. باعث افزایش انگیزه نیروی انسانی می شود. ۱۸. کارکنان درحرفه و تخصص خود تایید صلاحیت شده و گواهینامه اخذ می کنند. ۱۹. توانایی های رقابت دربازار جهانی افزایش می یابد. ۲۰. ارزیابی عرضه کنندگان با قوت بیشتر انجام می شود. اهداف مدیریت کیفیت ۱. جلب رضایت کامل مشتری با کم‌ترین هزینه۲. درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات ودرنتیجه انگیزش بهتر آنها۳. حفظ کیفیت و بهبود مستمر۴. طراحی و انتخاب فناوری و فرآیندهای مناسب تولید۵. آموزش عینی کیفیت۶. اندازه‌گیری کار۷. توجه به نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات۸. بهره‌وری و ارزش افزوده بیشتر۹. استانداردهای بالاتر۱۰. سیستم‌ها و رویه های بهبودیافته مهمترین اهداف مدیریت کیفیت افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها، توسعه بازار فروش محصولات وخدمات، کاهش زمان تحول و تضمین کیفیت درمحوراصلی قرار میگیرد ازمهمترین دلایل نیاز به مدیریت کیفیت نیز می توان به درک خواسته های مشتری، توان درک تغییرات تدریجی در زمینه های فنی، اجتماعی، سیاسی و سعی در انطباق با آنها، پیش بینی نیازه های آتی و پیشی گرفتن از آنها و همچنین افزایش کیفیت محصولات و خدمات اشاره کرد.موانع موفقیت مدیریت کیفیت نداشتن جهت گیری مشترک تا زمانی که برای ارتقای مستمر کیفیت برنامه ریزی استراتژیک (بلندمدت) به عمل نماید، امکان پیاده کردن مدیریت کیفیت بعید است. نمی شود به چند تجربه پراکنده ، حتی اگر برنامه ریزی هم شده باشند، دلخوش کرد. باید همه کارکنان و پیشاپیش آنان، مدیران براساس رسالت و دور از نمای روشن، درگیر ارتقای مستمر کیفیت شوند .شیوه ی مدیریت عدم باور به فلسفه ی جدید و فقط باورهای مدیریتی سنتی و نداشتن تعهد مدیران از ابتدا هرحرکتی را درجهت پیاده کردن مدیریت کیفیت با بن بست مواجه خواهد کرد. مدیران باید مشعل داران این حرکت باشند، بدون تعهد ، حمایت ، قبول مسئولیت و رهبری آنان هیچ کاری نمی توان کرد. ارتقای کیفیت حرکتی است از بالا به پایین . یکی از علل موفقیت مدیریت کیفیت دربسیاری از سازمان ها، تمرکز فعالیت ها روی سطوح پایین است. ساختارسازمانی اگر ساختار سازمانی انعطاف پذیری کافی نداشته باشد نمی توان بعضی از اصول اساسی ارتقای مستمرکیفیت، مثلاً کارتیمی ، را پیاده کرد.باید پا به پای درک مدیران از مدیریت کیفیت و ایجاد آمادگی برای تغییر ،ساختارسازمانی نیز برای حمایت از فعالیت های ارتقاء، تغییر یابد و وظایف و روابط از نو تعریف شوند. سیاست ها باید سیاست های پیشرفت شغلی، ارزشیابی کارکنان ، تقدیرو تشویق دربعد مدیریت منابع انسانی و سیاست های مالی درجهت تأمین منابع بلند مدت، تغییر کند. فرآیند تغییر باید فرآیند تغییر را جدی گرفت و آمادگی لازم را برای ایجاد آن پیداکرد. عدم آموزش کافی، نیندیشیدن به شکوفایی کارکنان، عدم امکان بروز خلاقیت ها از طریق پرداختن به ارتقای فرآیندها ،عدم تغییر درساختار سازمانی و شیوه مدیریت موانع مهمی بر سر راه تحقق مدیریت کیفیت می باشند. سیستم ارتباطی ضعیف شاید یکی از اساسی ترین موانع ارتقای مستمر کیفیت وجود سیستم ارتباطی ضعیف است .باید یک سیستم ارتباط قوی و کارآمد وجودداشته باشد تا نیازها و انتظارات مشتریها شناخته شده و به آنها پاسخ داده شود و موفقیت ها از طریق آن درکل سازمان منتشر شود. از طرف دیگر بین مدیران و کارکنان ارتباط دوطرفه برقرارکند تا هریک به سهولت بتوانند درجهت پیشبرد فعالیت های ارتقا تاثیر خود را روی دیگری بگذارند. فرهنگ نامناسب یکی از موانع کلیدی، حفظ باورها و رفتارهای قدیمی است که با نوآوری ، خلاقیت، قدرت بخشیدن به کارکنان، عدم تمرکز مغایرت دارند. اگر جو سازمانی و نگرش رفتار مدیران و کارکنان با ارزش های ارتقای

مستمر کیفیت سازگار نباشد ، درپیاده کردن مدیریت کیفیت ، توفیقی حاصل نخواهد شد. عدم ادغام و ایجاد تعادل بین اجزای مدیریت کیفیت درطول سالیان دراز بسیاری از اجزای مدیریت کیفیت به طورمجزا استفاده شده است ولی تأثیر چندانی درارتقای کیفیت نداشته اند. ادغام اجزای مدیریت کیفیت و استفاده متعادل از آنها، مدیریت کیفیت را از سایر دیدگاه ها متمایز کرده است . مثلاً تاکید بیش از حدروی بازار و فنون مدیریت کیفیت ، بدون تاکید مشابه و متعادل روی تغییر فرهنگ و مهارت های انسانی ،تأثیر قابل توجهی روی ارتقای کیفیت نخواهد داشت. بنابراین فلسفه ی ارتقای مستمر کیفیت ها براساس پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها و مشارکت کلیه کارکنان شکل گرفته است، باید با روش های تحلیلی ،مهارت های انسانی و ساختار سازمانی ادغام شود تا منافع کامل خود را نشان دهد. (لامعی، ۱۳۷۸، صص ۱۰۸ -۱۰۵).ایزو در صنعت آب و برقبه طور کلی در شرکت برق منطقه ای اصفهان اهداف مورد نظر سیستم مدیریت کیفیت(ISO) برآورده نشده است. هم چنین این شرکت در تحقق اهداف هر یک از ابعاد هزینه، عملکرد، کیفیت خدمات، فرایندهای داخلی، مشتری مداری و بازارمحوری پس از استقرار سیستم مدیریت کیفیت و دریافت گواهینامه ISO موفق نبوده است.یافته ها مبین این موضوع هستند که در شرکت توزیع برق استان اصفهان، اهداف مورد نظر سیستم مدیریت کیفیت(ISO) برآورده نشده است. لازم به ذکر است که شرکت مذکور در اثربخشی هر یک از ابعاد هزینه، عملکرد، کیفیت خدمات، فرایندهای داخلی، مشتری مداری و بازارمحوری پس از استقرار سیستم مدیریت کیفیت و دریافت گواهینامه ISOناموفق عمل کرده است.بر اساس نتایج بدست آمده می توان گفت که به طور کلی شرکت توزیع برق شهرستان اصفهان به اهداف مورد نظر سیستم مدیریت کیفیت(ISO) دست نیافته است. هم چنین این شرکت در دستیابی به اهداف ابعاد ۶ گانه مدیریت کیفیت پس از استقرار نیز موفق عمل نکرده است.با توجه به نتایج بدست آمده اینگونه استنباط می شود که سیستم مدیریت کیفیت(ISO) در سازمان آب منطقه ای استان اصفهان اثربخش نبوده است. این شرکت در ابعاد مختلف مدیریت کیفیت پس از استقرار نیز موفق نبوده است.به طور کلی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان اصفهان اهداف مورد نظر سیستم مدیریت کیفیت(ISO) محقق نشده است، همانگونه که این شرکت در رسیدن به اهداف مد نظر سیستم مدیریت کیفیت در ابعاد مختلف هزینه، عملکرد، کیفیت خدمات، فرایندهای داخلی، مشتری مداری و بازارمحوری پس از استقرار نتوانسته است موفق باشد.شرکت آب و فاضلاب روستایی استان اصفهان در تحقق اهداف مورد نظر سیستم مدیریت کیفیت(ISO) ناموفق بوده است اما استقرار سیستم مدیریت کیفیت در این شرکت توانسته است در ابعاد عملکرد، کیفیت خدمات، فرآیندهای داخلی و مشتری مداری اثربخش باشد و به اهداف مورد نظر دست یابد.براساس یافته های پژوهش،نیروگاه برق اصفهان در دستیابی به اهداف مورد نظر سیستم مدیریت کیفیت(ISO) موفق عمل کرده است. هر چند که نیروگاه برق اصفهان در ابعاد هزینه و مشتری مداری اثربخش نبوده است اما توانسته است پس از استقرار به اهداف مورد نظر در ابعاد عملکرد، کیفیت خدمات، فرآیندهای داخلی و بازار محوری دست یابد.اهداف مورد نظر سیستم مدیریت کیفیت(ISO) در نیروگاه برق شهید منتظری برآورده نشده است. این نیروگاه پس از استقرار تنها در بعد فرآیندهای داخلی موفق عمل کرده است و در سایر ابعاد مدیریت کیفیت نتوانسته است اثربخشی مطلوب را داشته باشد.نتیجه گیریبر اساس یافته های تحقیق علت ناموفق بودن شرکت های مورد بررسی در این پژوهش در دستیابی به اهداف سیستم مدیریت کیفیت به عوامل زیادی بستگی دارد. عدم شناخت توانمندی های نیروی انسانی در پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت وکمبود نیروی کارآمد، همچنین عدم اطلاع کارکنان از مزایای سیستم مدیریت و عدم توجه کارکنان در پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت یکی از اساسی ترین عواملی است که موجب شده است سیستم مدیریت کیفیت در این شرکت ها موفق عمل ننماید. عدم کنترل و نظارت مستمر پس از استقرار سیستم مدیریت کیفیت و عدم پیگیری رفع مغایرت های حاصل از ممیزی ها را می توان مانعی بر سر راه اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت دانست. انحصاری بودن خدمات شرکت های تابعه وزارت نیرو در اصفهان و عدم وجود شرایط رقابتی برای این شرکتها باعث شده است تا جهت دستیابی به اهداف سیستم مدیریت کیفیت

تلاش لازم را از خود نشان ندهند. عدم اعتقاد مدیران ارشد به مفید بودن سیستم مدیریت کیفیت و عدم حمایت کافی از سیستم مدیریت کیفیت و اکتفا به فرایندهای نه چندان رضایتبخش گذشته زمینه را برای عدم اثر بخشی سیستم مدیریت کیفیت فراهم آورده است. اخذ گواهینامه ایزو به خاطر کسب شهرت و خوش آیند مسئولین و استفاده تبلیغاتی از سیستم مدیریت کیفیت به جای استفاده واقعی و عملکردی مساله ای است که امروزه شرکتها را بدون توجه به اثربخش بودن سیستم مدیریت کیفیت به داشتن گواهینامه سوق داده است. منابع و مآخذ۱- سجادی ، علی اکبر (۱۳۸۰)، نقش رضایت مشتری در کسب و کار ، گزیده مدیریت ، شماره ۶۴۲- سلیمی ، محمد حسین(۱۳۸۵) ،کلید موفقیت رقابت ژاپنی به نشر امیرکبیر .۳- جعفری، محمد و فهیمی، رضا(۱۳۸۴) ،مدیریت کیفیت پویا ،نشر روز اندیش .۴- لامعی ابوالفتح (۱۳۷۸) .مبانی مدیریت کیفیت ،وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی۵- مسعودی ،رضا(۱۳۸۰) ، مدیریت استراتژیک ،نشر مهتاب

۱. Bigwood,M.p,(۱۹۹۷),"Total Quality Management at work", Industrial Marketing Management.۲. Hackman,J.R.and wageman,R.(۱۹۹۵),"Total quality management: empirical, conceptual and practical issues",Administrative and science Quarterly, vol.۴۰NO.۲,pp.۴۲-۳۰۹.۳. Hashmi, Khurram. (۲۰۰۸), "Introduction and Implementation of total Quality Management (TQM)" , www.sixsigma.com۴. Hodgkinson M., Quality management & enhancement processes in UK., ۲۰۰۷.۵. Saraph, J.V., Benson, G. and Schroeder, R.G. (۱۹۸۹), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", Decision Sciences, VOL. ۲۰ NO. ۴ , PP ۸۱۰-۸۲۰.

مدیریت کیفیت فراگیر

علی امیری

مقدمه: سازمان های عصر حاضر ناگزیرند برای بقاء خود به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند تا از این طریق بتوانند مشتریان فعلی خود را راضی و خوشحال و مشتریان جدیدی را جذب و منابع درآمدی خود را تضمین و افزایش دهند و رسیدن به این مهم از طریق اعمال مدیریت صحیح امکان پذیر است. مدیریت نیز برای ارتقاء کیفیت نیازمند ابزارهای مختلفی است که یکی از این ابزارها پیاده سازی نظام TOTAL QUALITY است.کیفیت فراگیر در اصل یک فرهنگ است که بعد تبدیل به ابزار میشود.یعنی ابتدا بایستی ایده کیفیت جامع در ذهن تک تک افراد و کارکنان شکل گیرد تا پس از مدتی مفاهیم ذهنی آن تبدیل به عمل شود و به عنوان یک ابزار افزایش دهنده کیفیت در سازمان به کار گرفته شود.در یک نگاه کلی هدف اساس نظام کیفیت فراگیر درگیر کردن کلیه کارکنان سازمان از مدیریت عالی تا پایین ترین سطح سازمان برای خوشنود نمودن مشتریان از طریق ارائه محصولات با کیفیت عالی و قیمت مناسب و خدمات پس از فروش می باشد.در این تحقیق به نحوه عملی شدن ایده مذکور پرداخته شده است. فصل اولکلیات نظام مدیریتکیفیت فراگیرمدیریت کیفیت فراگیر در اصل به وسیله آماردان آمریکایی به وسیله ادوارد هینگ توسعه یافته است. نگرش او به طور مشتاقانه در ژاپن پس از جنگ جهانی دوم پیاده شده است.وقتی که محصولات ژاپنی مانند کالاهای الکتریکی و اتومبیل در تولید و فروش بر محصولات آمریکایی سبقت گرفتند، موسسات انتفاعی آمریکا تا حدی با تقلید از فنون ژاپنی مانند مدیریت کیفیت فراگیر شروع به تاکید مجدد بر کیفیت نمودند.در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد بر عهده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد و به این ترتیب در عوض برای کیفیت پایین کالا- یا خدمات، مدیران ارشد سازمان مورد سوال قرار می گیرند و در واقع مسئولیت نهایی

کیفیت تولیدات با آنهاست. تعریف مدیریت کیفیت فراگیردر مدیریت کیفیت فراگیر، بر طراحی، انتخاب تکنولوژی و فرآیندهای مناسب تولید آموزش کیفیت، مشارکت بیشتر کارکنان، توجه به نیازهای مشتریان و لزوم اندازه گیری کار تاکید شده است.مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول برنمی گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها، فرآیندها ئ جزئیات کار را در برمی گیرد.در تعریف مدیریت کیفیت می توان گفت:الف) کیفیت بالای محصولات و خدمات که موجب رضایت مشتری می شودب) منطقی بودن قیمتج) مشارکت کلیه کارکنان شرکت دستاوردهای فرهنگی نظام مدیریت کیفیت فراگیر۱. حساسیت نسبت به وقت: یکی از بیماریهای مدیریت در سازمانهای دولتی عدم استفاده صحیح و موثر از وقت است که ریشه آن در فرهنگ انسانهای سازمانی است.معنی دار شدن زمان و وقت نزد کارکنان با موعظه و نصیحت کمتر حاصل می شود بلکه بایستی برای حساس شدن نسبت به وقت راهکارهای عملی طراحی و یا به عبارتی کارهای ساختاری را بنیاد نهاد و به جای سخنرانی ساختارسازی کردیکی از شیوه ها و ابزارهایی که در عمل کارکنان را نسبت به وقت حساس می کند پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر است و این به خاطر آن است که نظام مذکور نحوه استفاده از وقت را در عمل به افراد یاد می دهد.به طور کلی اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر به طرق زیر مورد استفاده موثر از وقت فرهنگ سازی می کند:۱. میزان و دلایل اتلاف وقت در گذشته را مشخص می کند.۲. کارکنان را وادار به تقسیم بندی وقت خود می کند.۳. زمانبندی در عمل به افراد آموزش داده می شود.۴. همواره گذشته، حال و آینده را مقایسه و زمان را برای کارکنان معنی دار می کند. ۲. اشاعه فرهنگ عمل گرایی:فرهنگ سخنگویی به جای عمل، یکی از مشخصات سازمانهای ماست. در سازمانها در مورد آزمانها سخن بسیار گفته می شود ولی در عمل ضعف هایی وجود دارد. در چنین فضایی شعار سخت کوشی سر داده می شود و اغلب امور در قالب الفاظ حل می شوند.در جامعه و سازمانهایی که سخن گفتن به جای عمل به عنوان جزئی ار فرهنگ و شیوه زندگی درآمده، صحبت از "عمل کردن "فقط صحبت و شعار است؛ بنابراین بایستی فکری اندیشید!یکی از راههای کم رنگ مردن فرهنگ شعار اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر است. چرا که در نظام مذکور هدف، عمل کردن و رسیدن به نتیجه است.در زمان استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر ابتدا افراد به بهانه اینکه مبانی آن را نمی توان عملی کرد در مقابل آن به شدت مقاومت می کنند ولی پس از مدتی با لمس آثار عملی آن، فرهنگ عمل گرایی در سازمان ایجاد و تقویت می شود.به طور کلی استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در ابعاد زیر می تواند به جایگزینی عمل به جای فرهنگ شعار کمک کند.:۱. از کلی گویی، ابهام گویی، پراکنده گویی به شدت خودداری می کند.۲. چارچوب و حدود موضوعات را به طور دقیق مشخص می سازد.۳. با زبان آمار، اطلاعات و واقعیات با افراد صحبت می کند.۴. همواره شاخصهای کمی را سرلوحه خود قرار می دهد.۵. تا یک مرحله از گفته ها عملی نشود، هرگز سراغ گفته های بعدی نمی رود.۶. بازخورد سریع به عملکرد افراد داده می شود. ۳. معنی دار شدن جلسات:یکی از ساز و کارهای مدیریتی که می تواند ار افکار جمعی جهت حل و فصل مسائل سازمانی استفاده کند جلسات متعدد است. منتها این ساز و کار بعضاً در سازمانها تبدیل به عارضه مدیریتی شده است.جلسات به قدری زیاد شده است که اهمیت خود را از دست داده است و این به خاطر نبودن یک چارچوب عملی برای جلسات است.استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر، جلسات را معنی دار، سازنده و بارور می کند به طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر به طرق زیر فرهنگ معنی دار شدن جلسات را تقویت می کند:۱. اساس کار مدیریت کیفیت فراگیر در جلسات انجام می شود.۲. جلسات بر مبنای هدفهای بسیار مشخص برگزار می شود.۳. افراد می بایستی با آمادگی قبلی در جلسات شرکت کنند.۴. زمان جلسات حتماً از قبل مشخص می شوند که این امر فرصت برنامه ریزی به افراد می دهد.۵. به لحاظ درست انجام شدن کارها، بهره وری جلسات افزایش می یابد. ۵. به وجود آمدن فرهنگ انتقاد در سازمان:یکی از خاصیت هایی که به توسعه یافتگی انسان و جامعه کمک می کند وجود فرهنگ انتقاد است. در سایه انتقاد است که افراد بالندگی خود را کامل می کنند.برای به وجود آمدن فرهنگ فردی و جمعی انتقادگری و انتقادپذیری بایستی ساختار آن

به وجود آید. اینکه جامعه را انتقادگر و یا انتقادپذیر کنیم کار بزرگ و وقت گیری است ولی در سازمان می توان این کار را از طریق نظام مدیریت کیفیت فراگیر عمل ایجاد کرد.به طور کلی پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر از طرق زیر به بهبود فرهنگ انتقاد سازمان کمک می کند:۱. به تحمل آراء و نظریات همدیگر در مباحث و افزایش آستانه انعطاف پذیری کمک می کند.۲. تمرین فرآیند درست گوش دادن و صحبت کردن۳. دادن بازخوردهای مثبت و منفی به همدیگر به طور منطقی۴. بیان مشکلات همدیگر با هدف اصلاح و بهبود۵. متعادل شدن تک بعدی نگری ها و تعصب های نامتعارف روی مسائل ۶. ایجاد فرهنگ مشکل یابی در سازمان:محور و مبنای اساسی نظام مدیریت کیفیت فراگیر مشکل یابی است.معمولاً انسانها به سه دسته تقسیم می شوند:الف) انسانهای مشکل انکار کن:این دسته افراد برای راحتی خود ضمن استفاده از مکانیسم های دفاعی برای درگیر نشدن در مسائل، آنها را به صورت کلی انکار و از ذهن خود پاک می کنند.ب) انسانهای مشکل حل کن:این دسته افرادی هستند که منتظر می نشینند تا مشکلات کاری و سازمانی به وجود آید و سپس نسبت به حل آن اقدام کنند.ج) دسته سوم انسانهای مشکل یاب:انسانهایی که قبل از به وجود آمدن یا هویدا شدن مشکلات دست به مشکل یابی زده و مشکلات را آشکار می کنند.به طور کلی نظام مدیریت کیفیت فراگیر با الگوریتم زیر فرهنگ مساله یابی را نهادینه می کند:۱. کمک به شناخت مشکل۲. کمک به تحلیل عوامل برزو مشکلات۳. کمک به تحلیل عوامل فرعی بروز مشکل۴. کمک به تعیین وضعیت مطلوب۵. کمک به تعیین میزان اختلاف وضعیت موجود و مطلوب ۶. کمک به تعریف پروژه های اصلاحی برای رفع مشکل ۶. به وجود آمدن فرهنگ مکتوب در سازمان:کارکنان هر سازمانی در خصوص نحوه کار، شرح وظایف، تجارب، مسئولیت، مشکلات کار و... ساعتها بحث می کنند ولی وقتی از آنها خواسته می شود که مسائل گفته شده را به صورت یک سناریوی منطقی بنویسید تقریباً از آن عاجزند. دلیل آن هم این است که به نوشتن و مکتوب کردن کمتر عادت دارند.هدف نظام مدیریت کیفیت فراگیر این است. در منابع انسانی کیفیت مستند کردن و مکتوب کردن را به وجود می آورد و پس از مدتی تبدیل به فرهنگ می کند.به طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر با وادار کردن کارکنان به ثبت موارد زیر فرهنگ مکتوب را در سازمان نهادینه می کند:۱. ثبت مشاهدات۲. ثبت گفتگوها۳. ثبت مشکلات کاری۴. ثبت عوامل موثر در مشکلات۵. ثبت تجارب مثبت و برجسته۶. خلاصه سازی کیفیت محوری در نظام مدیریت کیفیت فراگیرکیفیت باید از دیدگاه مصرف کننده بررسی شود. بنا به یک تعریف کیفیت یعنی: هرچیزی که ارزش محصول را در نظر مشتری بالاـ ببرد.بعضی جنبه های کیفیت از قبیل کارایی محصول، قابل اعتماد بودن و طول عمر مفید آن، به راحتی قابل شناسایی اند ولی بعضی جنبه های دیگر کیفیت به آسانی قابل شناسایی و اندازه گیری نیستند.در مورد کیفیت، چه کیفیت نیروی انسانی و چه کیفیت کالا و چه کیفیت خدمات تولید شده استاندارد مشخص و حد معینی وجود ندارد و بر این اساس تعریف جامعی که روی آن نیز اتفاق نظر باشد وجود ندارد.اصطلاحاتی از قبیل خوب بودن یا تجملی بودن به عنوان معادل کیفیت به کار برده می شود، اما باید توجه داشت که اینگونه تعاریف ذهنی است و هیچگونه مبنایی برای اندازه گیری کیفیت به دست نمی دهد.یکی از تعاریف عبارت است از مطابقت با شرایط مطلوب و مورد انتظار مشتری.پروفسور برن نام در مورد کیفیت می گوید: «دیده و مفهوم کیفیت مبنی بر قضاوت هاست»ما برای شیء ای از نظر کیفیت، صفتی تعیین می کنیم که آن را از شیء یا اشیاء دیگر مجزا می کند. ممکن است برای یک شیء چند صفت ذکر کنیم ولی یکی از این صفات از صفتهای دیگر متمایز است که در اصطلاح به آن نرماتیو می گوییم یعنی مشخصه برجسته شیء ویژگیهای مدیران دارای تفکر کیفیت گرا۱. مشتری گرا هستند: از جمله خصایص مدیران دارای تفکر کیفیت گرا این است که برای مشتریان خود ارزش زیادی قائل هستند و هدف آنها تنها تولید کالا نیست، بلکه هدف آنها این است که کالا و خدمات ارائه شده با ذوق و سلیقه مشتریان تناسب کامل داشته باشد.به طور کلی مشخصه های مدیران دارای تفکر کیفیت گرا بدین شرح است:* مشتریان را آقا و سرور خود می دانند.*همیشه حق را به مشتریان خود می دهند.* مشاوره و مذاکره با مشتریان را شرط تولید کالا و خدمات می دانند.* قبل از

اینکه مشتری به سراغ آنها بیاید، آنها به سراغ مشتری می روند.* مشتریان را وادار به انتقاد کردن می کنند.* با مشتریان روابط انسانی خوبی برقرار می کنند.۲. خلاق و نوآورنده: خلاقیت و نوآوری لازمه تفکر کیفیت گرا می باشد و مدیران کیفی گرا به دلیل اینکه می خواهند به افقهای جدید علمی و تولیدی برسند، خودشان خلاق بوده و کارکنان خلاقی را نیز پرورش می دهند.مدیران دارای تفکر کیفیت گرا، دائماً افکار و اندیشه های نو را در سازمان ایجاد و آنها را کاربردی می کنند تا بهتر بتوانند در دنیای پر رقابت، ادامه حیات داده و سازمان را سرپا نگه دارند.به طور کلی مشخصه های اصلی مدیران دارای تفکر کیفیت گرا در بعد خلاقیت عبارت است از •:دارای روحیه کنجکاوی می باشند •.به جای حل مشکل مساله یاب هستند •.دارای تفکر علمی و منطقی هستند •.از دسترسی به شرایط جدید خوشحال می شوند •.به مقدار زیادی انعطاف پذیر هستند.۳. نگرش دائمی به وضع مطلوب دارند: نگرش به وضع مطلوب موجب می گردد تا از امکانات انسانی و مادی موجود سازمان، حداکثر بهره برداری بشود و بدون اینکه هزینه اضافی برای سازمان به وجود آید، تولید کالا یا خدامات کیفی تر جایگزین تولیدات قبلی شود.به طور کلی مشخصه اصلی مدیران دارای تفکر کیفیت گرا در بعد نگرش به وضع مطلوب عبارتند از •:اعتقاد دارند که کار امروز را بهتر از دیروز می توان انجام داد •.آینده را به خوبی پیش بینی می نمایند •.گذشته و زمان حال را مبنایی برای ساختن آینده قرار می دهند •.دائماً برای خودشان هدفهای جدید طراحی می کنند •.در رقابت کردن پیشتاز هستند •.آرمان گرا •. عاقبت طلب هستند.۴. به زیبایی شناسی اهمیت زیادی می دهند: مدیران دارای تفکر کیفیت گرا هنرمند هستند و این به خاطر آن است که بخشی از کیفیت هنر است و بخشی از کیفیت مربوط به زیبایی شناسی است یعنی اینکه یک کالا مثلاً چگونه به چشم می آید، چه صدایی می دهد، چه بویی میدهد و چه مزه ای می دهد؛ آشکارا مربوط به تفوت شخصی و سلیقه افراد است.مشخصات اصلی مدیران کیفیت گرا در بعد زیبایی شناسی عبارتند از •:با ظاهر فیزیکی مطلوب در سازمان حاضر می شوند •میز کار آنها همواره مرتب و منظم است •اطاق کار و منزل خود را به طریق مناسب تزئین می کنند •ظاهر کالا برایشان دارای اهمیت زیادی است •تازگی برایشان لذت بخش است۵. صبور و شکیبا می باشندلازمه ارائه کالاـ و یا خدمات کیفی این است که در عین سرعت، با حوصله و بردباری همه جانبه حرکت می شود. مشخصات افراد مدیران دارای تفکر کیفیت نگر در بعد صبر و شکیبایی عبارتند از •:صبر و شکیبایی را به عنوان یک امر اخلاقی کاربردی می کنند •قبل از صحبت کردن کمی صبر می کنند •از کاری که زود نتیجه ندهد بی حوصله نمی شوند •عجولانه تصمیم گیری نمی کنند •اهل مراوده و گفتگو هستند •خیلی دیر عصبانی می شوند • نقش مدیریت کیفیت فراگیر در پیشگیری از بحرانهای سازمانیبروز بحران در سازمانهای مختلف با بینش مثبت بایستی به عنوان یک سرمایه تلقی شود و این به خاطر آن است که در بحران؟؟؟؟ امکانات سازمان، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی و... به خوبی با همدیگر ترکیب شده و همدلی مناسبی در سازمان ایجاد و از امکانات بلااستفاده سازمان به نحو مطلوبی استفاده می شود.هرچند بروز بحران سرمایه است ولی بعضی از بحران های سرکش ، موجب اختلال در روند کار سازمانی شده و تحقق اهداف سازمان و مدیریت رقابتی از بین می رود.برای پیشگیری از بحرانهای منفی و مدیریت صحیح برآن لازم است تمهیدات لازم قبل از شکل گیری خمیرمایه بحران اندیشه شود. یکی از رویکردهایی که به شکل جدی و عملیاتی به مدیریت بحران کمک می کند مدیریت کیفیت فراگیر است.به طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر در ابعاد زیر به پیشگیری از بحران کمک می کند.۱. کمک به اندازه پذیر کردن مشکلات سازمانی: یکی از عوامل موثر در بروز بحرانهای سازمانی نبود شاخص های معین و مشخص و اندازه پذیر نبودن مشکلات است. بعضاً مدیران و کارکنان سازمان، مشکلات سازمان را درک کرده ولی به دلیل نداشتن شاخص ویا مشخص نبودن نحوه اندازه گیری نمی توانند به شکل مطلوب به جنگ مشکلات رفته و در نتیجه بحران به وجود می آید.به طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر در بعد شاخص سازی از راههای زیر در پیشگیری از بحران و مدیریت بحران کمک می کند:۱. مقادیر کمی برای مسائل و مشکلات سازمان تعیین می کند.۲. همواره به دنبال تعیین فاصله وضع موجود و

مطلوب است.۳. معیارهـای مناسبی برای انتخاب شاخص های سازمانی به دست می دهـد.۴. بـا الگوبرداری و مقایسه سازمان با آن وضعیت را مشخص می کند.۵. با ارائه چک لیستهای کنترلی، تسلط بر اوضاع سازمانی را راحتتر می کند.۶. ترازنامه نقاط قوت و ضعف سازمان را ارائه می دهـد. ۲. ارائه الگو برای شـناخت گلوگاههـای سازمانیـدر سازمانها معمولاً گلوگاههای کاری منشأ بروز بحران هستند و یـا حـداقل بروز بحران سازمانی را تسریع می کننـد. مـدیریت کیفیت فراگیر از طریق مکانیسم های خود سازمان را قادر می سازد تا گلوگاه خود را شـناسایی و مسائل و مشکلات مربوط به آن را اولویت بندی کند؛ در این راستا مدیریت کیفیت فراگیر از دو طریق به پیشگیری بحران می پردازد •.تعیین محورهـای اساسـی که به مرور برای سازمان گلوگاه می شونـد، معمولاًـ مـدیریت کیفیت فراگیر به شکل اصولی و منطقی روی محورهای اساسـی متمرکز بوده و دائماً آن را تحت کنترل دارد •. مکـانیسم دیگری که نظـام مـدیریت کیفیت فراگیر در سازمـان به کار می گیرد تا از بحران پیشگیری شود، اولویت بنـدی مسائل و مشـکلات ریز و درشت در سازمـان است •.روش اولویت گـذاری مسائـل بـا اسـتفاده از مقـایسه دوجفتی •روش تعیین اولویت مسائـل و مشـکلات از نظر قـابلیت اجرایی در واحـدهای سازمـانی •روش اولویت بنـدی مسائـل با اسـتفاده از ماتریس اثربخش و سهولت حل مسئله۳. نهادی کردن مشکلات سازمانی:نظام مدیریت کیفیت فراگیر یک نظام مشکل یاب است و بحران در سازمان نشأت گرفته از مشـکلات سازمانی است. زمانی که سازمان نسـبت به مسائل و مشـکلات مختلف خود بی تفاوت باشد پس از مدتی مسائـل و مشـکلات دسـت بـه دسـت هـم داده و وضـعیت پیچیـده ای را بـه وجـود می آورد کـه نـتیجه آن بروز بحران سازمـانی است.مـدیریت کیفیت فراگیر با ابزارهایی که به کار می گیرد مکانیسـمی دائمی در سازمان طراحی و پیاده سازی می کند که دائماً مششـکلات شـناسایی گردد. به کارگیری تکنیکهایی نظیر: طوفان مغزی در مدیریت کیفیت فراگیر موجب شنسایی مشکلات توسط همه کارکنان سازمان می شود.۴. به کارگیری راه حل های خلاقانه سازمانیکی از عواملی که می تواند سازمان را در مقابل بحران هـای نـامطلوب تضـمین کنـد، وجود خلاقیتهـای فردی، جمعی و به کـارگیری روشـهای خلاقانه در حل و فصل مسائل و مشـکلات است. خلاقیت موجب جاری شـدن ایـده ها و افکار جدید در سازمان شده، بهبود دو تحول را به دنبال دارد و از این بابت سازمان با محیـط خود سازگـار می گردد. برای افزایش خلاـقیت، به کـارگیری روش و حـل مسـاله در بهتر کردن کـار گروهی در حلقه های کیفیت بسیار اهمیت دارد. ثابت شده است که خلق ایده ها به وسیله کارجمعه کارکنان در گروههای کیفیت بهتر از انجام فعالیتهای فردی است.۵. خود ارزیـابی فردیخود ارزیابی فردی عبارت است از مرور منظم و سیسـتماتیک و فراگیر فعالیتها و نتایـج حاصل از آن در یـک سازمـان که بـاعث می شود سازمانها به طور شـفاف نقاط قوت و زمینه های بهبود خود را ارزیابی و به خوبی شـناسایی کننـد و فعالیتهای برنامه ریزی شـده برای بهبود مستمر را تـدوین کنند.خود ارزیابی به سازمان کمک می کند نقاط ضـعف و قوت خود را شـناسایی، فرصـتها را تشـخیص و سازمانها را به سـمت برنـده شـدن و نهایتاً از بروز بحران جلوگیری کنـد.به طور کلی نظام مـدیریت کیفیت فراگیر بـا اسـتقرار ابزارهایی برای خود ارزیابی از بروز بحرانهای سازمان جلوگیری می کنـد.۶. طراحی مکانیسم تلفیق فراینـد مـداری و نتیجه مـداری:یکی از عوامل موثر در بروز بحرانهای سازمانی، غافل شدن از فرایندهای سازمانی است. زمانی که بر فرایندها به شـکل مطلوبی مدیریت شود، فرآیندهای سازمانی به طور مداوم اصـلاح و از بروز بحران جلوگیری می شود.توجه تنها به فراینـد بـدون نگرش به نتایـج، مطلوب نیست و صـرفاً به نتیجه فکر کردن نیز سازمان را از بحران رهایی نمی دهـد. مـدیریت کیفیت فراگیر با تلفیق نگرش فرایند مدار از بحرانهای نامطلوب سازمان جلوگیری می کند.

خلاصه کتاب مدیریت کیفت جامع

۹۰ ، ۰۷:۳۰ مدیریت کیفت جامع نویسـنده : دکتر رضا مهربان خلاصه کتاب- روش اجرایی پیاده سازی مدیریت کیفت جامع- نشر پیکان: مقدمه : در سالهای اخیر، شـرکتهای بزرگ دنیا برای رقابت در سطح بازار بین المللی و کاهش هزینه های تولید و ضایعات ،

و افزایش کارایی شیوه ها و سودآوری بیشتر، و در نتیجه ، رقابت پذیر ساختن قیمتها از روش جدیدی در مدیریت به نام مدیریت کیفیت جامع استفاده کرده اند. این روش مدیریت را در دهه ۱۹۵۰ دکتر ادوارد دمینگ و فیگن بام در امریکا ابداع کردند. اجرای این روش مدیریت ، به علت نیاز به سرمایه گذاری در آموزش مدیران و مسئولان شرکتها، چندان مورد توجه صاحبان و مدیران کارخانه های امریکایی قرار نگرفت و دکتر دمینگ ، به درخواست جامعه مهندسان ژاپن، این روش را در آن کشور به کار برد که سبب افزایش سطح کارایی سازمانهای تولیدی و کیفیت کالاهای کارخانه های ژاپنی شد. در سالهای ۱۹۸۰ همزمان با تسخیر بیشتر بازارهای بین المللی به دست ژاپنی ها شرکتهای امریکایی ، که بازار فروش خود را به تدریج از دست داده ، ومجبور به تعطیلی بسیاری از کارخانه های تولیدی خود شده بودند، برای جلوگیری از وخیم تر شدن اوضاع و ورشکستگی بیشتر کارخانه ها ، و برای رقابت پذیر کردن دوباره کالاهایشان به روش مدیریت کیفیت جامع رو آوردند. همزمان ، مدیران شرکتهای تولیدی دیگر با مطالعه شیوه های مدیریت شرکتهای ژاپنی ، روش مدیریت خود را به تدریج تغییر دادند و به اجرای روش مدیریت کیفیت جامع پرداختند. کیفیت چیست ؟ کیفیت را به عنوان انجام کارها به طور درست و پیوسته در همه رده های سازمان می توان تعریف کرد. یعنی ، عاملی که بین نیاز مشتریان ، کارکنان ، وهدفهای مالی سازمان توازن به وجود می آورد . انجام کار درست به طور پیوسته ، یعنی تامین خواسته های مشتری. مدیریت کیفیت جامع چیست؟ با توجه به تعریفهای یاد شده ، مدیریت کیفیت جامع را باید سیستمی در مدیریت دانست که انجام کارها را به طور درست ، پیوسته ، و در همه رده های سازمان تضمین می کند. بنابر تعریفهای ارایه شده ، تحقق موارد بالا به استقرار سیستمی در سازمان نیاز دارد که بتواند به دو پرسش زیر پاسخ دهد، یعنی سیستم موجود باید پاسخ پرسشهای زیر را به طور پیوسته در بر داشته باشد :۱-کارهای درستی که باید انجام شود، چیست ؟۲-روش درست انجام آنها چیست ؟نگاهی دقیقتر به این پرسشها نشان می دهد که برای انجام درست کارها، طرح زیر بنایی سیستم باید درست باشد، یعنی کیفیت طراحی سیستم ، و به طور کلی ، فعالیتهایی که در سازمان انجام می گیرد ، به گونه ای باشد که کارهای مربوط به کارکنان به طور سازمان یافته شناسایی شود و سیستم موجود رهنمودهای لازم را برای همه کارکنان در همه سطوح ارائه دهد تا روش انجام آن برای آنان روشن باشد. طرح کیفی را با شکل زیر روشنتر می توان بیان کرد. مدیریت کیفیت جامع ، آن طرح زیر بنایی سیستم است که کیفیت لازم را برای سیستم در بر دارد. و اما روش صحیح انجام کارها بدین معناست که کارها همواره به گونه ای انجام شود که نتیجه مورد نظر را داشته باشد، یعنی مطابقت کیفی مورد نظر به دست آید. مطابقت کیفی را به کمک شکل زیر می توان روشنتر ساخت. بنابر تحقیقات انجام شده ، سازمانهایی که هدفهای دراز مدت خود را مشخص کرده ، و راهبردهای ویژه ای را برای دست یابی به آنها تدوین می کنند، در مقایسه با سازمانهایی که بدون تعیین هدفهای دراز مدت مشغول به کارند، بسیار موفقتر ، و از رشد بیشتری برخوردارند . همچنین ، این بررسیها نشان می دهد که همزمان با تغییر جو بازاری که سازمانها در آن فعالیت می کنند، ساخت سازمانی نیز نیازمند تغییر خواهد بود. در ضمن ، اهمیت دادن به عوامل درونی و برونی سازمان در سالهای اخیر افزایش فراوانی یافته است. بر پایه این مطالعات ، می توان به طور خلاصه گفت که آگاهی از مدیریت راهبردی یکی از ضروریترین فعالیتهای مدیریت برای موفقیت است، بدین معنا که تعیین و استفاده از هدفهای دراز مدت یکی از ضروری ترین وظایف مدیریت به شمار می آید. تعریف برنامه ریزی راهبردی چندین تعریف برای برنامه ریزی راهبردی ارائه شده است. بیشتر این تعریفها بسیار مبهم و طولانی است. تعریفی که در زیر می آید، بسیار ساده و کوتاه ، و شامل مفهوم و معنای مهمی است. برنامه ریزی راهبردی فرایندی است که از طریق آن دیدگاه دراز مدت و هدفهای سازمان و چگونگی تحقق آنها مشخص می شود. فرایند برنامه ریزی راهبردی فرایندی است مستمر که به صورت چرخه ای بسته در راستای بقاء دائمی و رشد سالم سازمان به کار می رود.نقش برنامه ریزی راهبردی در رشد سازمان شرکتها و سازمانها مانند سیستمهای دیگر دارای دوره عمر مشخصی هستند. این دوره عمر و یا زیست دارای مراحل خاصی است. هر یک از این مراحل هدفهای تعیین شده ای دارند که هر شرکت و یا سازمان با پیمودن هر یک

از آنها باید به هدفهای پیش بینی شده در آن مرحله بکرسد. به این هدفها از طریق برنامه ریزی صحیح راهبردی و با استفاده از یک مدل اجرایی مناسب می توان دست یافت. کاربرد مدل اجرایی راهبردی در چارچوب دوره عمر، که در بالا به آن اشاره شد، به شرکت ویا سازمان کمک خواهد کرد تا به هدفهای خود برسد. کسب هدفهای سازمان در دوره عمر را می توان مشابه با سلسله مراتب نیازها دانست که نخستین بار توسط ابراهام مازلو پیشنهاد شد. خوانندگان این مجموعه به طور قطع در طی مراحل تحصیلی خود با سلسله مراتب نیازهای مازلو آشنا شده اند. مازلو نیاز انسانها را طبقه بندی کرده است. در این طبقه بندی و یا سلسله مراتب ، نیاز انسانها از نوع بسیار ابتدایی ، یعنی نیاز به غذا و پوشاک ، تا تامین بالاترین نیازهای فردی طبقه بندی شده است که این نویسنده نیازی به تشریح آنها در این مجموعه نمی بیند. هر سازمان و یا شرکت ، همانند انسان ، دارای نیازهای متعددی است که با تامین یکی از آنها تامین نیاز بعدی برایش اهمیت خواهد یافت. به همین ترتیب ، هر سازمان و یا شرکت نیز دارای سلسله مراتبی از نیازهاست که یکی پس از دیگری باید تامین شود. دست یابی به هدف بعدی ، بدون تامین نیاز زیرین امکان پذیر نخواهد بود. ویلیام بین در کتاب خود به نام برنامه ریزی راهبردی به سلسله مراتبی از این نیازها برای شرکتها و یا سازمانها اشاره کرده است. این سلسله مراتب نیازهای سازمان را می توان به گونه مشابه با سلسله مراتب نیازهای مازلو در خصوص انسان نشان داد.سلسله مراتب نیازیک سازمانویلیام بین افزوده است که برای هر شرکت جایگاهی در این سلسله مراتب می توان یافت ، و با استفاده از مدیریت راهبردی ، آن را در راستای کسب نیازهایش هدایت کرد. ایجادنخستین مرحله از سلسله مراتب نیازها برای شرکت و یا سازمان ، امکان موجودیت و یا ایجاد آن است. البته ، ایجاد و یا موجودیت ، همان گونه که در شکل دیده می شود ، پایینترین مرحله از سلسله مراتب نیازها برای هر سازمان است. از آنجا که بیشتر سازمانهایی که در بازار کار فعالیت می کنند ، در نخستین سالهای ایجاد خود شکست می خورند و از میان می روند، بنابراین مرحله ایجاد از اهمیت خاصی برخوردار است. برای ایجاد هر سازمان و یا شرکت ، مسئولین و کارکنان آن باید از آغاز کار همه جنبه های فعالیت سازمان را به طور دقیق مورد توجه قرار دهند و سخت کوشا باشند. هر برنامه ریزی راهبردی صحیح دیدگاه ، رسالت ، محیط ، وضعیت دقیق تجاری شرکت ، بازار و محصولات ویا خدماتی را که به بازار عرضه می کند، به طور مشخص و دقیق مدنظر قرار می دهند و بر روی فعالیتهای خاصی که برای چنین موقعیتی در عنفوان کار شرکت مناسبت داشته باشد، توجه خواهد داشت. هر یک از عوامل بالا ، با توجه به موقعیت شرکت در بازار ، باید به گونه ای در نظر گرفته شود که ثبات سازمان امکان پذیر باشد. با این هدف و یا منظور ، برنامه ریزی راهبردی در اجرای برنامه های اولیه شرکت و یا سازمان حائز اهمیت بسیار خواهد بود و در تعیین هدفها در حین برنامه ریزی راهبردی ، حتی الامکان به محیط برونی و رقابت پذیری شرکت باید توجه شود. توسعه چنانچه شرکت و یا سازمان چندین ماه و یا یک سال را با موفقیت پشت سر گذارد ، مسئولین آن باید تلاش خود را متوجه توسعه شرکت ویا سازمانشان کنند. در بیشتر برنامه ریزیهای راهبردی ، توسعه بخش عمده ای از برنامه ریزی راهبردی شرکت را باید تشکیل دهد. در این برنامه ریزی های راهبردی ، به بازارهای دیگر ، محصولات و یا خدمات دیگری که شرکت و یا سازمان می تواند بر روی آن فعالیت کند، به دقت توجه خواهد شد. برای امکان و تحقق توسعه ، شرکت و یا سازمان باید تواناییهای درونی خود را بررسی کند و ضمن پشتیبانی از فروش شرکت ، به مشتریان ، و فعالیتهای تجاری خود توجه لازم داشته باشد. منظور از پشتیبانی فروش ، تامین نیاز مشتریان و حصول اطمینان از دارا بودن ظرفیت کافی برای تامین خواسته مشتریان است. برای این منظور همه واحدهای اجرایی شرکت همچون تدارکات ، انبار، و سیستمهای اطلاعاتی و حتی حسابداری در کنار پیشرفتهای تولیدی باید پیشرفتهای لازم را داشته باشند. مدل اجرایی برنامه ریزی راهبردی تحت عنوان مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع که توسط این نویسنده در این مجموعه ارائه شده است ، شامل برنامه ریزی راهبردی صحیحی است که بررسی سیستماتیک عوامل بالا را امکانپذیر می کند. استقرار همان گونه که در جبهه های جنگ ، ارتشیان پس از تسخیر ناحیه ای جدید، برای استقرار کامل خود از طریق حفر موضع و جایگزین کردن امکانات جنگی خود در

محل تسخیر شده تلاش می کنند، به همین ترتیب مسئولین شرکتها و یا سازمانها پس از ایجاد توسعه ، از طریق دسترسی به بازارهای جدید و یا ارایه محصولات و یا خدمات جدید در راستای استقرار خود در بازار جدید باید تلاش کنند.شرکتها و یا سازمانهایی که در برنامه ریزیهای راهبردی خود توجه لازم و کافی بر روی این موضوع نداشته باشند، دست آوردهایی را که با تلاش فراوان خود و کارکنانشان کسب کرده اند، به سرعت از دست خواهند داد ، همان گونه که یک دونده قادر نخواهد بود در مسابقه دو "استقامت " تمام مسافت مسابقه را با سرعت زیاد بپیماید و در این گونه مسابقه ها شرکت کنندگان از راهبرد خاصی پیروی می کنند. برنامه ریزی صحیح و کامل راهبردی نقش فکر و هوش را برای سازمان در راستای دست یابی به هدفهای دراز مدت و یا کوتاه مدت ایفا می کند. از این رو ، برنامه ریزی راهبردی نه تنها باید مبنای رشد سازمان باشد، بلکه باید پیشرفتی همراه با تفکر و درایت کامل را برای سازمان سبب شود. بنابراین ، برنامه راهبردی شرکت و مدل اجرایی مدیریت راهبردی باید دارای ساز و کاری باشد که دلایل و برهانهای لازم را در این زمینه بتواند بررسی کند. چنین برنامه ریزی راهبردی باید مسئولین را در راستای تفکر صحیحی رهنمون سازد که نتیجه اش ایجاد توازن در فرایند رشد همراه با بینش کافی است. ارتقاکسب ارتقا در شرکت موجب توجه و تمرکز همه نیروها برای افزایش کارایی فرایندها می شود . ارتقا بالاترین مرحله ای است که شرکت و یا سازمان می تواند کسب کند. با رسیدن شرکت و یا سازمان به این مرحله و یا مرتبه از سلسله مراتب نیازها ، به بالاترین درجه کیفیت در اداره آن سازمان نایل آمده است. در این حالت ،شرکت توانایی دریافت جوایزی مانند جایزه دمینگ و جوایز دیگری که در سطح بین المللی ارایه می شود خواهد داشت .برنامه ریزی راهبردی ، با استفاده از مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع ، موجب رسیدن شرکت و یا سازمان به این مرحله از کیفیت در اداره خود خواهد شد . برنامه ریزی راهبردی با تعیین راهبردهای مشخص به کسب چنین پیشرفتی می انجامید . این راهبردهای مشخص همه نیازهای مشتریان و فروشندگان و سرانجام ، همه ذینفعان را تامین خواهد کرد بقاءبعد از کسب بالاترین مرحله از کارایی و کیفیت ،شرکت و یا سازمان باید همه تلاش خود را در راستای بقای آنچه که تا کنون کسب کرده است ، به کار گیرد . چنانچه شرکت و یا سازمان با استفاده از روش برنامه ریزی صحیح راهبردی به مرحله « ارتقا» نایل آمده باشد، باید ارتقای کسب شده را تا زمان نا معلومی حفظ کند ؛ یعنی ، در صنعت مورد نظر در سطح بین اللملی برای مدت نا معلومی پیشرو و یا رهبر باشد و شرکت های دیگر در آن صنعت از آن پیروی کنند . برای مثال ، چنانچه تیم فوتبال یک کشور پس از تلاش بسیار زیاد برنده جام جهانی در فوتبال شود ، اگر بتواند برتری خود را در سالها و یا دوره های آتی (هر چه طولانی تر) حفظ کند . به مرحله ی بقا دست یافته است . تیم فوتبال کشور برزیل که سالها به طور متوالی برنده ی جام جهانی فوتبال شده بود، نمونه بارزی از کسب بالاترین مرحله از سلسله مراتب نیاز های سازمان است .شرکت ها و یا سازمان هایی که به این درجه نایل آمده باشند ، باید با استفاده از برنامه ریزی صحیح راهبردی مصونیت لازم را برای خود به وجد آورند . چنین برنامه راهبردی باید این اطمینان را به مدیران بدهد که افراد خاص در مدت زمان معین مسئول انجام فعالیت های بسیار مشخص با هدف های خاص باشند. این فعالیت ها و نتایج آنها همواره با استفاده از معیار های خاصی باید بررسی شود تا هیچ گونه مشکلی در کسب هدف های تعیین شده پیش نیاید و با دست یابی پیوسته به ارتقاء ، سبب بقای هرچه بیشتر شرکت یا سازمان بشود . در هر یک از مراحل سلسله مراتب نیاز شرکت ها ، از ایجاد تا ارتقا و بقا ، استفاده از برنامه ریزی صحیح راهبردی بسیار ضروری است . برنامه ریزی راهبردی همیشه باید در پرتو مدل اجرایی آزمایش شده و کارایی صورت گیرد تا بیمه کننده تلاش مدیران و مسئولین باشد . مدل اجرایی مدیریت راهبردی در چهار چوب مدیریت کیفیت جامع که در این مجموعه ارائه شده است، مدلی است که با بررسی دقیق مدل های اجرایی موفق موجود در امریکا ، اروپا و ژاپن از سوی این نویسنده به وجود آمده است و می تواند مبنا برنامه ریزی راهبردی در شرکت های تولیدی و خدماتی اعم از دولتی و یا خصوصی قرار گیرد ، و حتی در مدیریت کلی کشور به کار رود . این مدل اجرایی را که توسط این نویسنده با استفاده از مدل های دیگر تنظیم شده است . در صفحه ی ۵۸ می توان دید . شرح بخش های

مختلف این مدل در فصل های بعد ارائه شده است .۱-برنامه ریزی راهبردی باید جهت دهنده باشد و از ایجاد اختلال جلوگیری کند ۲- برنامه ریزی راهبردی باید بر اساس نیاز های واقعی مشتریان پی ریزی شود و نه بر اساس نیاز های شخصی .۳- چنین برنامه ای بر اساس واقعیت های سازمان بنا می شود و نه بر اساس مسایل سیاسی آن ۴- برنامه ریزی راهبردی از اجزای مختلفی با کلیت واحد تشکیل شده است و نه از اجزای از هم گسیخته ۵- برنامه ریزی راهبردی بر اساس حقایق محیط درونی و برونی شرکت و یا سازمان بنا می شود و نه براساس فاکتور ها و یا عوامل درونی ۶- یک برنامه راهبردی خوب بر اساس اولویت ها پی ریزی می شود و نه بر اساس اضافه کردن هدف هایی که برای شرکت و یا سازمان دارای اهمیت نیستند .۷- برنامه ریزی راهبردی خوب به صورت کنشی با موقعیت ها برخورد خواهد کرد و نه به صورت واکنشی و همراه با تاخیر .۸- برنامه ریزی راهبردی موجب تسریع در کارها می شود و از عقب ماندگی جلوگیری می کند .۹- معمولا برنامه راهبردی توسعه بخش است و محافظه گرانه عمل نمی کند .۱۰- نتیجه برنامه ریزی راهبردی موجب تسریع در کارها می شود و از عقب ماندگی جلوگیری می کند .۱۱- برنامه ریزی راهبردی کاربردی است و صرفاً فعالیتی آکادمیک نیست .۱۲- برنامه ریزی راهبردی فرایندی است که همه ساله انجام ، و از آن پیروی می شود . برنامه ریزی راهبردی فعالیتی نیست که در یک موقعیت خاص انجام شود.۱۳- برنامه ریزی راهبردی همچون فعالیت هایی که جزیی از وجود انسان می شود ، فراموش نشدنی است و بعد از اینکه چند بار انجام شد ، بسیار طبیعی به نظر خواهد رسید ۱۴- تعیین هدفهای قابل اندازه گیری و اندازه گیری معیارهای خاص هدفها از جمله مشخصات هر برنامه ریزی راهبردی خوب است.معمولا آنچه که باید ارزیابی شود،مورد توجه قرار خواهد گرفت.۱۵- برنامه ریزی راهبردی برای اجرا به وجود می آید و نه برای بایگانی در کتابخانه موانع اجرای صحیح برنامه ریزی راهبردی در مقایسه با فایده های برنامه ریزی راهبردی ، به مطالبی در زیر اشاره می کنیم که در صورت عدم توجه به آنها ، فرآیند برنامه ریزی راهبردی آسیب فراوان خواهد دید و ضمن جلوگیری از کاربد صحیح آن ، از پتانسیل پیشرفت کار می کاهد . این مسایل عبارتند از : ۱-با موفقیت کسب شده در یک دوره از برنامه ریزی های کوتاه مدت نباید مدیران احساس کنند که کسب موفقیت بدون برنامه ریزی راهبردی نیز امکان پذیر است و از کاربرد آن در چرخه ی تجاری بعدی خود داری کنند .۲- رشد سازمان و یا شرکت فقط از افزایش فروش آن شرکت ناشی نمی شود .رشد واقعی زمانی به وجود می آید که همه ی عوامل درگیر در سازمان رشد یافته باشند .۳- رقابت پایه و اساس پیشرفت است. زمانی شرکت و یا سازمان در صحنه بین المللی رقابت پذیر خواهد شد که در صحنه و یا صنعت داخلی رقابت پذیر باشد .اگر روحیه ی رقابت پذیری به وجود نیاید ، پتانسیل پیشرفت از میان خواهد رفت .۴- برنامه ریزی ها باید به صورت دراز مدت باشد و نه کوتاه مدت .موفقیت های کوچکی که ممکن است به دنبال برنامه ریزی کوتاه مدت به وجود آید ، معمولاً مانع برنامه ریزی های دراز مدت می شود . ۵- بی توجهی به ایجاد فرهنگ کاری در شرکت و یا سازمان به از دست دادن نیروهای مفید آن خواهد انجامید .مدیرانی که اهمیت ایجاد محیطی مناسب ، همراه با دیدگاهی بر ای آینده ی شرکت ، ارزش ها و اعتقادات کاری خاص را درک نکنند ، نیروهایی را که ممکن است باعث رقابت پذیری آن شرکت بشوند ، از دست خواهند داد .۶- احساس رضایت از وضعیت فعلی خبر خوبی برای رقیبان است .بعضی از مدیران در انجام فعالیت های بهینه سازی با ارائه ی توجیهاتی همچون « ما از بهترین روش های موجود استفاده می کنیم » و یا « همه چیز به گونه ای است که ما می خواهیم » از انجام فعالیتهای بهینه سازی خود داری می کنند .عدم پیشرفت در شرکت و یا سازمان با توجه به این گونه دلایل موجب خوشنودی رقیبان آن شرکت خواهد شد .۷- فعالیت شرکت و یا سازمان را نباید محدود به توانایی های سال قبل و یا چرخه ی تجاری پیشین کرد . مبنای برنامه ریزی در بعضی از شرکت ها و یا سازمان ها متاسفانه فقط بر مبنای سال قبل است . چنین طرز تفکری نشانه ی عدم استفاده از نیرو ها و امکانات موجود در سازمان است .۸- عدم برنامه ریزی صحیح موجب عدم سرمایه گذاری های لازم در شرکت می شود . متاسفانه ، بعضی از مدیران تفکر کوتاه مدت دارند و تنها به فکر سود آوری های کوتاه مدت هستند و بر این باورند که مسایل آینده را آینده حل

خواهند کرد . مسایل آتی را تنها از طریق برنامه ریزی های دراز مدت می توان حل کرد و تنها از طریق برنامه ریزی راهبردی و استفاده از مدیریت کیفیت جامع امکان پذیر خواهد بود . ساز و کار پشتیبانی در برنامه ریزی راهبردی فرآیند برنامه ریی راهبردی که می توانـد برای شرکت ها سودمند واقع شود ، فرآیندی است که دارای مشخصات زیر است :۱-نیاز سازمان و یا شرکت را به درستی تعیین کند ۲- از همه فاکتور ها و یا عوامل مهمی که در انجام برنامه ریزی راهبردی باید به کار رونـد ، استفاده شود ۳- فرآیند جامعی برای اجرای فعالیت های برنامه راهبردی ایجاد شود ۴- از نیروی قوی پتانسیل موجود در برنامه ریزی راهبردی در راستای حفظ رشد و افزایش تواناییهای شرکت و یا سازمان به خوبی استفاده کند .برای تامین شرایط بالا ، قبل از اقدام به برنامه ریزی راهبردی ، چند موضوع مهم باید مورد توجه مسئولین قرار گیرد . توجه لازم به این مسایل موفقیت در برنامه ریزی راهبردی را بیمه می کند . دو موضوع حیاتی و مهم در این زمینه، که توسط مدیران دست اندکار در برنامه ریزی راهبردی مطرح شده است ، عبارتند از :۱- داشتن کیفیت بالا در استفاده از کار گروهی ۲- استفاده مناسب از اطلاعات دربرنامه ریزی راهبردی استفاده از کار گروهی از آنجا که هر یک از مدیران به تنهایی دارای ظرفیت فکری خاصی هستند، و در ارایه ایده ها و نظرها کاملا با هم تفاوت دارند، و از آنجا که همفکری و تبادل نظر ، باعث ایجاد افکار ، ایده های و نظرهای جدیدی می شود که هر یک از مدیران به تنهایی امکان دست یابی به آنها را نخواهند داشت ، بنابراین کار گروهی در همه سطوح سازمان (از اداره کلی شرکت توسط گروه مدیران تا حل مساله ای کوچک در سطح کارخانه) از اهمیت خاصی برخوردار است. این اهمیت نیز در دین مبین اسلام به روشنی و با ارایه آیات متعدد در قرآن کریم عنوان شده است . بنابر بررسیهای به عمل آمده ، در شرکتهایی که مدیران تصمیمات خود را به صورت گروهی اتخاذ می کننـد، در مقایسه با شرکتها و یا سازمانهایی که در برنامه ریزی راهبردی خود از کار و تصمیمات گروهی استفاده نمی کنند، از نقطه نظر ارائه ایده ها و نظرها تفاوت زیادی با هم دارند. بنابراین ، میزان بهره وری از کار گروهی از نقطه نظر فرهنگی وکاربردی آن قدر بالاست که باید در سطح کشور به آن توجه شود.به همین ترتیب ، چنانچه یک یا چند تن از مدیران ، آگاهی چندانی از کار گروهی نداشته باشند به کار برنامه ریزی راهبردی در شرکت و یا سازمان خود آسیب خواهند زد. با توجه به نکات بالا، میزان آگاهی از کار گروهی بادرجه تاثیر پذیری در برنامه ریزیهای راهبردی ارتباط مستقیم دارد. شکل صفحه زیر این ارتباط را مشخص می کند. از این رو ، اگر درجه کیفیت کار گروهی پایین باشد و از برنامه ریزی راهبردی نیز استفاده چندانی نشود ، به این معناست که شرکت و یا سازمان از پتانسیلهای موجود خود به خوبی استفاده نمی کند. از سوی دیگر ، چنانچه درجه کیفیت در کار گروهی بالا ، و درجه استفاده از برنامه ریزی راهبردی نیز بالا باشد، شرکت ویا سازمان از رقابت پذیری خوبی بهره مند خواهد بود. درجه تاثیر پذیری برنامه راهبردی استفاده از اطلاعات موضوع حائز اهمیت دیگر در برنامه ریزی راهبردی ، استفاده از اطلاعات است. همان گونه که در شکل زیر دیده می شود، در محور قائم شکل درجه کیفیت اطلاعات راهبردی درج شده است. اطلاعات راهبردی به آن دسته از علوم ، اطلاعات ، و آماری گفته می شود که شرکت و یا سازمان دارد. این اطلاعات ممکن است شامل اطلاعات و آمار درونی همچون درجه فناوری ، مسائل مالی ، فرایندی ، و نیروی انسانی باشد و یا اطلاعات بیرونی همچون بازار ، رقیبان ، مشتریان ، صنعت و اقتصاد را در برگیرد . کیفیت اطلاعات راهبردی زمانی بالاست که اطلاعات دقیق و کامل برای دوره زمانی لازم وجود داشته باشد. محور افقی شکل ، درجه استفاده از اطلاعات راهبردی را نشان می دهد . استفاده تاثیر پذیر از اطلاعات راهبردی به معنای دسترسی سریع و استفاده مناسب از اطلاعاتی است که برای فرایند تعقیب هدفهای راهبردی در اختیار شرکت قرار دارد. این فرایند شامل فعالیتهای هوشمندانه ، کنشی ، همکاریهای همگانی ، و واکنشهای گروهی در راستای حل مسائل بسیار بزرگ در شرکت و یا سازمان است. چنانچه اطلاعات موجود در سازمان از کیفیت پایینی برخوردار باشد و استفاده صحیح از اطلاعات راهبردی وجود نداشته باشد، به طور قطع میزان استفاده از برنامه های راهبردی بسیار ناچیز ، و یا صفر است. در مقابل ، چنانچه کیفیت اطلاعات موجود در سازمان و یا شرکت بالا باشد و از

آنها به طور مناسب استفاده شود، تعقیب هدفهای راهبردی در آن سازمان بسیار مناسب است و موجب رقابت پذیری آن در مقایسه با رقیبان خود در صنعت خواهد شد. این سوال ممکن است برای بعضی ازخوانندگان پیش آید که برنامه ریزی های راهبردی و راهکارهای به کاررفته در اجرای آنها تا چه حد در کسب هدفها و موفقیت شرکت و یا ساز مان مفید واقع می شود؟ بررسی شرکتها و یا سازمانهایی که با موفقیت از برنامه ریزیهای راهبردی استفاده کرده اند ،نشان میدهد که این شرکتها در پایان دوره ی سوم و یا چهارم برنامه ریزیهای راهبردی خود به موفقیتهای قابل ملاحظه دست یافته اند و تفاوت آنها با رقیبانشان بسیار زیاد شده است.همچنین،آنچه که این نویسنده در سالهای اخیر در این زمینه تجربه کرده است بیانگر موفقیت قابل ملاحظه در استفاده از این برنامه ها در شرکتهای تولیدی است.هرچند نتیجه ی برنامه ریزی راهبردی از یک شرکت تا شرکت دیگر کاملا متفاوت است،ولی هدفهای زیر از جمله هدفهایی است که توسط بیشتر شرکتها دنبال شده است:۱-سهم بازار و یا رخنه کردن در آن۲-افزایش فروش یک محصول و یا خدمت خاص۳-کاهش در هزینه های عملیاتی۴-بهبود وضعیت نقدینگی۵-بهبودبخشی به فرایندهای درونی۶-شناخته شدن در بازار و یا صنعت ۷-رشد نیروی انسانی در تعداد و یا مهارت آنهادر بیشتر برنامه ریزیهای راهبردی ،معمولا شرکتها چند هدف راهبردی را مد نظر قرار می دهند و دنبال می کنند. فایده ای که نصیب بیشتر این شرکتها شده است به طور قطع تسریع در دست یابی به هدفهای راهبردی آنها بوده است،و این موفقیت را مدیون فعالیتهای گروهی و استفاده از اطلاعات راهبردی که زایده ی برنامه ریزیهای راهبردی و مدیریت کیفیت جامع است،می دانند.انواع راهبرد در سازمانهابه طور کلی ،سازمانهای نسبتا بزرگ دارای سه نوع راهبرد هستند:۱-راهبرد کلی سازمان۲-راهبرد خطوط تولیدی(واحدهای تجاری)۳-راهبرد واحدهای اجراییبه طور کلی،راهبرد سازمان برای ایجاد توازن نسبی در مجموعه ی واحدهای تجاری و یا خطوط تولیدی تدوین می شود. این راهبردها شامل تصمیم گیریهای مربوط به نوع فعالیت سازمان و تعیین بهره وری فعالیتهای گوناگون سازمان است.راهبرد واحدهای تجاری در قسمتهای گوناگون سازمان و تعیین بهره وری فعالیتهای گوناگون سازمان است.راهبرد واحدهای تجاری در قسمتهای گوناگون ،به بهبود موقعیتهای رقابتی،تولیدات،و یا خدمات شرکت مربوط می شود. واحد تجاری ممکن است به عنوان واحدی راهبردی که شامل مجموعه ی محصولات مربوط به هم است(مانند واحد لوازم خانگی)،به شمار آید.راهبرد قسمتهای اجرایی را بیشتر برای افزایش بهره وری تعیین می کنند. با در نظر گرفتن نقاط قدرت سازمان و راهبرد واحدهای تجاری آن،راهبرد قسمتهای اجرایی ممکن است باعث ایجاد راهبردهایی شود که به هماهنگی فعالیتهای گوناگون در سطح سازمان و افزایش بهره وری می انجامد.این سه نوع راهبرد،طبقه بندی طبیعی راهبردهای سازمان را نشان می دهد.این راهبردها ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و برای دست یابی سازمان به موفقیت کلی باید با یکدیگر هماهنگی کامل داشته باشند.تشریح مدل مدیریت کیفیت جامعفرایند سیاست گذاری در مدیریت کیفیت جامع شامل سه اصل است:نخست،تدوین راهبرد،دوم اجرا وسوم ،ارزیابی و نظارت بر راهبردها.شکل زیر ارتباط این سه اصل رابا یکدیگر نشان می دهد. این سه اصل بعدا به طور کامل بررسی خواهد شد. فرایند اجرای سیاستها و مدیریت کیفیت جامع در سطح بالای یک سازمان (هیات مدیره)شامل فعالیتهای متفاوت است. این فعالیتها ممکن است شامل گستره ای از تدوین رسالت تا ارزیابی انجام کارها باشد. مدیران ارشد محیط خارج سازمان را برای تعیین عوامل خطر و فرصتها و محیط داخل را برای تعیین موارد ضعف و قدرت باید بررسی کنند و سپس ، با بررسی عوامل راهبردی ، رسالت شرکت را به عنوان نخستین گام در اجرای مدیریت کیفیت جامع تعیین کنند. تدویون رسالت به تعیین هدفهای دراز مدت ، کوتاه مدت ، و نقاط اتکایی شرکت می انجامد . هدفهای درازمدت و کوتاه مدت ، با استفاده از برنامه های مالی و بازرگانی سازمان اجرا می شود و سرانجام ، نتایج کارها مورد بررسی و تحلیل مدیریت قرار می گیرد. یکی از اجزای این مدل به بررسی محیط درونی و برونی شرکت مربوط می شود. محیط برونی سازمان محیط برونی سازمان شامل متغیرهایی است که در خارج از سازمان وجود دارد و در کوتاه مدت در اختیار و زیر نظر مدیریت نیست . این متغیرها از دیدگاه سازمان شامل دو قسمت عمده محیط کاری و محیط ارتباطی است. محیط کاری

عبارت است از عواملی که مستقیما بر کار سازمان اثر می گذارد . این عوامل شامل روش کار دولت ، فروشندگان ، رقیبان ، مشتریان ، سهامداران ، و مراکز مالی کشور است. محیط ارتباطی به عواملی گفته می شود که به طور مستقیم بر کار شرکت اثر نمی گذارند ، مانند آداب و رسوم ، فناوری و نیروهای سیاسی و قانونی در سطح کشور. محیط درونی سازمان محیط درونی سازمان شامل متغیرهایی است که در درون سازمان وجود دارد. این متغیرها ، همانند متغیرهای محیط برونی ، در کوتاه مدت در اختیار و زیر نظر مدیریت نیست. این متغیرها از نظر انجام کارها شامل بافت سازمانی،فرهنگ،و منابع سازمان است. بافت سازمانی،چگونگی سازماندهی،توزیع مسئولیتها،اختیارات،و ارتباطات در سطح سازمان را شامل می شود.فرهنگ سازمانی در بر گیرنده ی اعتقادات،انتظارات،و ارزشهایی است که همه ی اعضای سازمان آنهارا رعایت می کنند. به طور کلی،این نوع اعتقادات،از راس سازمان سر چشمه می گیرد و دیگران در سرتاسر سازمان رعایت می کنند.معمولاـ منابع سازمانی به داراییها،موجودیهای تولیدی و فنی ،از جمله مواد اولیه،ابزار،و دستگاههای تولیدی و خدماتی گفته می شود. منابع سازمانی شامل نیروهای انسانی موجود در سازمان نیز هست.نیروهای انسانی در مدیریت کیفیت جامع یکی از با ارزشترین منابع سازمان به شمار می آیند و به آنها توجه خاص می شود. تدوین راهبردتدوین راهبرد های سازمان ، فرایند تعیین هدف ها و برنامه های د راز مدت سازمان است . تدوین راهبرد به سازمان کمک می کند که با عواملی مانند خطر ها ، فرصت های برونی ، نقاط ضعف و قدرت درونی برخورد موثر داشته باشد. راهبرد سازمان شامل تدوین رسالت ، دیدگاه ها ، ارزشها ، اعتقادات و اصل رهنمودی است.دیدگاه–ارزشها ، اعتقادات ، اصول رهنمودی دیدگاه به معنای ارزشها و اعتقادات ، فلسفه ی کلی سازمان را تشکیل می دهد و زیربنای اصولی است که سازمان بر پایه ی آن قرار دارد. دیدگاه سازمان، جایگاه آن را در خارج از محدوده ی برنامه ریزی های معمولی و سالانه ی سازمان مشخص می کند. دیدگاه ، موقعیت مطلوب سازمان را در آینده دور تعیین ، و نیازهای سازمان را برای دست یابی به آرزو های خود ، مشخص می کند. رسالت رسالت هر سازمان ، فلسفه وجودی آن سازمان را مشخص می کند. برای مثال ، رسالت بانک ، تامین امکانات مالی برای مشتریان خود در جامعه است. این رسالت را می توان به طور مشخصتر و محدودتر بیان کرد. به گونه ای که شامل تأمین منابع مالی صرفا برای خرید مسکن باشد. همچنین رسالت را ممکمن است به طور گسترده بیان کرد ، به گونه ای که شامل تامین منابع مالی برای هر کسی باشد که نیاز به سرمایه گذاری و یا خرید مسکن دارد. نکات مهم در تدوین رسالت و نمونه های آن درفصل بعد بیان شده است.هدف های راهبردی رسالت سازمان همان گونه که در مدل سیاست گذاری در مدیریت کیفیت جامع نشان داده ایم ، چارچوب هدف های تعیین شده به وسیله سازمان را مشخص می کند. این هدفها عبارت اند از نتیجه فعالیت هایی که در آینده انجام می شود و سود آن به سازمان خواهد رسید. بنابراین ، هدف ها به گونه ای باید بیان کرد که فرد مسئول ، زمان تحقق ، چگونگی ارزیابی ، روش ارزیابی و هزینه اجرای آن مشخص باشد.نقطه اتکایی نقاط اتکایی نام دیگری است برای هدف های مشخصتر سازمان. در حالی که دیدگاه سازمان ، هدف های ده ساله و یا بیشتر) مشخص می کند و رسالت سازمان برای هدف های پنج ساله و یا بیشتر تدوین می شود ، و هدفهای راهبردی هدف های نسبتا دراز مدت (۳ تا ۵ سال) سازمان را تعیین می کند ، نقاط اتکایی سازمان را باید در مدت یک سال تامین کرد. ارتباط این هدف ها را با یکدیگر سازمان را باید در مدت یک سال تامین کرد.م ارتباط این هدفها را با یکدیگر به صورت زیر می توان نوشت :همه نقاط اتکایی = همه هدفهای راهبردی = رسالت در دوره های گوناگون = دیدگاه بنابراین ، زمانی شرکت و یا سازمان به دیدگاه خود می رسد که همگام با تغییر وضعیت و احوال بازار و نیاز جامعه در رسالت شرکت تغییرات لازم داده شود و زمانی سازمان به رسالت خود دست می یابد که همه هدف های راهبردی تحقق یابد و سرانجام ، زمانی سازمان به هدف های راهبردی خود خواهد رسید که به هر یک از نقاط اتکایی خود دست یابد.اجرای راهبرد ها اجرای برنامه های راهبردی سازمان عبارت است از فرایند دست یابی به نقاط اتکایی استفاده از سیاست های راهبردی سازمان صرفا از طریق ایجاد برنامه های عملیاتی برنامه ی

بودجه و نوشتن چگونگی انجام آنها امکان پذیر است . معمولا این فعالیت ها را مدیران میانی و پایینتر انجام می دهند ، اما به وسیله مدیران رده های بالای سازمان بررسی می شوند. این بررسی در بعضی از سازمان ها به عنوان بررسی برنامه های عملیاتی (برنامه تولید ، فروش و بودجه) انجام می شود. برنامه های عملیاتی شامل فعالیت های روزانه سازمان است.مدیران واحد های عملیاتی نیز برنامه های عملیاتی ، برنامه ی بودجه و شیوه انجام کارهای خود را برای دست یابی به هدف های خویش باید تدوین کنند. همین مدیران در تدوین راهبرد های کلی در سطح بالا به گونه ای سهیم اند و راهبرد واحد عملیاتی آنها باید در ارتباط با راهبرد های کلی سازمان باشد.کاربرد سیاست های در مدیریت کیفیت جامع ، که برای بهبود کیفیت محصولات و بهبود مستمر کارها تدوین می شود ، به شناخت دو نوع فناوری در مدیریت نیاز دارد. این دو نوع فناوری عبارت اند از :۱-فناوری مدیریت۲- فناوری پشتیبانی آشنایی با فناوری های مدیریت سبب کاربرد درست و مناسب سیاست ها در مدیریت کیفیت جامع می شود . فناوریهای مدیریت سه نوع اند:۱- کاربرد سیاستها ۲- مدیریت روزانه کارها ۳- استفاده از تدوین برنامه ، اجرای برنامه ، بررسی نتایج و اقدام اصلاحی .از سوی دیگر ، فناوریهای پشتیبانی کاربرد سیاستها را پوشش می دهند و با حمایت اجرایی آنها ، باعث استمرار انجام فعالیت سیاست گذاری به طور درست می شوند. فناوریهای پشتیبانی نیز خود به سه دسته تقسیم شده اند :۱- مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری ۲- فرایند انجام به موقع کار ۳- تضمین کیفیت جامع تضمین کیفیت جامع ، خود بخشی عمده از سیستم مدیریت کیفیت جامع ، و دارای اهمیت فراوان است. این بخش از مدیریت کیفیت جامع با سه نوع فعالیت ویژه خود اجرا می شود :۱-تضمین کیفیت محصولات برای رضایت مشتری ۲-تضمین کیفیت کالای تامین کنندگان ۳-کنترل کیفیت آماری ارزیابی و نظارت فرایندی است که امکان بررسی فعالیتهای انجام شده و مقایسه نتایج آن با نتیجه مورد نظر و اتخاذ تصمیمهای بهینه را به مدیریت می دهد. از این نتایج باید برای رفع مشکلات سازمان استفاده شود. هر چند به نظر می رسد که ارزیابی و نظارت آخرین مرحله در اجرای مدیریت کیفیت جامع است ، اما از اطلاعات به دست آمده می توان بار دیگر در مرحله سیاست گذاری دوره های بعدی به طور قطع استفاده کرد. سازمانهایی که با استفاده از سیستم مدیریت کیفیت جامع اداره می شوند ، عمل ارزیابی و نظارت را هر سه ماه یک بار (چهار بار در سال) انجام می دهند. این عمل بررسی فصلی کیفیت نام دارد. انجام بررسی فصلی کیفیت از جمله مهمترین فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع است که فایده های زیر را دارد:۱-ارایه برنامه ای تنظیم شده برای مسئولان نقاط اتکایی و امکان بررسی مسایل و مشکلات مربوط به سیاستهای اتخاذ شده ۲-امکان بررسی درجه اهمیت و طبقه بندی مشکلات موجود و تخصیص نیرو برای پیشبرد هدفهای مدیریت کیفیت جامع ۳-جمع آوری اطلاعات و ارزیابی طرحهای مربوط به مدیریت کیفیت جامع ۴-توجه به کار گروههایی که در راستای بهبود مستمر کیفیت فعالیت می کنند.بررسی فصلی کیفیت " روشی برای بررسی عملکرد مدیریت کیفیت جامع

استانداردهای مرتبط با سیستم کیفیت

Standards of management quality انواع سیستم های استاندارد مرتبط با مدیریت کیفیت گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی استانداردها: یکی از مسائلی که مدیران باید از آن آگاهی داشته باشند انواع سیستم های استاندارد مرتبط با مدیریت کیفیت است، که در ذیل با آن آشنا خواهید شد. ۱- سری ۹۰۰۰: استانداردهای سری ۹۰۰۰سابقا مشتمل بودند بر ایزو۹۰۰۱،۹۰۰۰، ۹۰۰۲، ۹۰۰۳ ، ۹۰۰۴و۹۰۰۵در سال ۲۰۰۰این استانداردها مورد ویرایش قرار گرفتند وبه دو استانداردایزو ۹۰۰۰وایزو۹۰۰۱تبدیل شدند. استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ عبارت است از مجموعه نگرشهای ،تعاریف وراهنمایی انتخاب هر یک از مدلهای ایزو،به عبارت دیگر این استاندارد مقدمات لازم برای فهم سایر استانداردهای این سری را در بر میگیرد .استانداردهای ایزو ۹۰۰۱به ارزیابی توان سازمان در جذب مشتری وجلب رضایت وی می پردازد. به طور کلی میتوان گفت که هدف سری

۹۰۰۰،مدیریت کیفیت جامع است. ۲- سری ۱۰۰۰۰: استانداردهای این سری در ارتباط با ارزیابی طرحهای کیفی می باشد. ۳- سری ۱۴۰۰۰: استانداردهای این سری حول محور محیط زیست و سیاست زیست محیطی سازمان می باشد . ۴- سری ۱۶۰۰۰: محور این استانداردها،کیفیت در صنعت خودرو می باشد. ۵- سری ۱۸۰۰۰: استانداردهای ایمنی محیط کار در این سری مورد بحث قرار می گیرد. ۶-ISO۱۴۰۰۰: خانواده ISO۱۴۰۰۰ استانداردهای مدیریت زیست محیطی است. از این خانواده فقط دو سری ISO۱۴۰۰۱و۱۴۰۲۴ دارای گواهینامه می باشد. موضوع استانداردهای iso۱۴۰۰۰ به دو بخش تقسیم می شود:ارزیابی سازمان-ارزیابی محصول ۷-QS۹۰۰۰ استانداردهای مشترک برای تامین کنندگان فورد،جنرال موتور و کرایسلر در سال۱۹۹۴ نخستین ویرایش آن منتشر شد در سال ۱۹۹۵دومین نسخه ان در سطح جهانی منتشر شد استاندارد QS۹۰۰۰ تا سال ۲۰۰۵ اعتبار داشت. -ساختار QS۹۰۰۰ نیازمندی مبتنی بر استاندارد ایزو ۹۰۰۰ نیازمندیهای ویژه صنعت خودرو سازی نیازمندیهای ویژه مربوط به سه شرکت بزرگ خودرو سازی ۸-TE۹۰۰۰ این استانداردهای مخفف TOOLS . EQUIPMENT می باشد به معنی ابزارو تجهیزات توسط سه شرکت فورد،جنرال موتور و کرایسلر در سال۱۹۹۶ منتشر گردید. برای تامین کنندگان تجهیزات و ابزارالات بوجود امده است . در خصوص قابلیت اطمینان و قابلیت تعمیرپذیری بحث می کند. ۹-HACCP تجزیه و تحلیل خطر و نقاط کنترل بحرانی (HA-تجزیه و تحلیل خطر) یک سیستم برای تعیین خطرات بالقوه ایمنی غذا (ccp-نقاط کنترل بحرانی) نقطه ای که باید در آن کنترلهای لازم به منظور پیشگیری یا حذف خطرات مربوط به ایمنی غذا یا کاهش آنها به سطح قابل قبول صورت گیرد ۱۰-CE نشان میدهد که یک کالا یا محصول با توجه به ویژگی هاونیازمندیهایی تولید میگردد که توسط اتحادیه اروپا تدوین گردید این علامت بعنوان یک مجوز صادرات کالا به بازار مشترک اروپا محسوب میشود کلیه سازمانهای جهانی که به نوعی بخواهند با این بازار داد و ستد کالا داشته باشند ملزم به اخذ این علامت قانونی هستند.

کیفیت

... quality اساسی ترین عامل حفظ مشتری است اشاره: کیفیت اساسی ترین مقوله برای حفظ مشتری است. وقتی از واژه کیفیت استفاده می شود ، معمولاً محصول یا خدمتی را در نظر می گیریم که یا انتظارات ما را برآورده می سازد یا از آنها پیش می افتد . این انتظارات بر مبنای استفاده مورد نظر می باشد . پرفسور جوران کیفیت طبق نظر پرفسور جوران ، دارای دو مفهوم مکمل است : اول : کیفیت یعنی وجود ویژگی هایی در محصول (ویژگی های کیفیت) که نیازهای مشتری را پاسخ دهد و لذا موجب رضایت مشتری گردد . هدف کیفیت بالاتر ، ایجاد رضایت بیشتر مشتری و انتظار درآمد بیشتر است . ایجاد ویژگی های بیشتر و بهتر کیفیت مستلزم سرمایه گذاری و افزایش هزینه است ، لذا از این زاویه کیفیت بالاتر هزینه بردار است برای درآمد بیشتر . در اینجا کیفیت با درآمد مربوط است . دوم : کیفیت یعنی عدم عیب و خطا . عیب و خطا موجب ضایعات ، تعمیرات ، دوباره کاری ، محصول مرجوع ، نارضایتی مشتری ، شکایت ، جریمه و از دست دادن مشتری می گردد و همه اینها هزینه آور هستند . بدین ترتیب کیفیت بالاتر حاوی عیب و خطای کمتر و لذا هزینه کمتر است . در اینجا کیفیت با هزینه مربوط است . دکتر ادوارد دمینگ دکتر ادوارد دمینگ در کتاب « خروج از بحران » خود اینچنین از کیفیت صحبت می کند : « کیفیت فقط می تواند بر اساس عوامل آن تعیین گردد . چه کسی قاضی کیفیت است ؟ از نظر یک کارگر خط تولید ، او هنگامی کیفیت را تولید می کند که بتواند به کارش اقدام کند . کیفیت سطح پائین به نظر او از دست دادن سرمایه و حتی شغل می باشد . کیفیت سطح بالا نیز به نظر او حفظ سرمایه سازمان است . » دمینگ تا آنجا پیش می رود که ادعا می کند کیفیت معیارهای متفاوتی دارد و این معیارها دائماً در حال تغییر هستند. افراد مختلف به معیارهای مختلف به طور متفاوتی ارزش می گذارند و به همین علت ، اندازه گیری اولویت های مشتری و بازنگری ادواری در این اندازه گیریها برای موفقیت در رقابت بسیار مهم است . کاراورا ایشی کاوا کاراورا ایشی کاوا

کیفیت را این گونه تعریف می کند : کیفیت عبارتست از مدیریتی که در آن : - اهداف بلندمدت سازمان به صورت اهداف کیفیتی تعریف شود . - تضمین کیفیت از محصول و تولیدگرایی به مشتری گرایی سوق داده شود . - ارتباطات تمامی کارکنان با همدیگر همانند ارتباط شان با مشتری باشد و همدیگر را رقیب و حریف قلمداد نکنند. - صحبت درباره کیفیت با اطلاعات و واقعیت ها همراه باشد . - مدیریت کارا و منظم در سازمان حاکم باشد . - به حقوق افراد و دموکراسی صنعتی احترام گذاشته شود . در کلام آخر کیفیت عبارتست از : - مناسب بودن برای هدف . - کار درست را بار اول درست انجام دادن و بار دوم بهتر از بار اول انجام دادن . - کیفیت یک برنامه یا درمان موقت نیست بلکه یک فرآیند است . - کیفیت یک سفر مداوم به سوی تعالی است {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} What is quality? The term 'quality' is often used in a vague, blurred way. If someone talks about 'working on quality', they may simply mean activities designed to improve the organisation and its services. Quality is essentially about learning what you are doing well and doing it better. It also means finding out what you may need to change to make sure you meet the needs of your service users. Quality is about: knowing what you want to do and how you want to do it learning from what you do using what you learn to develop your organisation and its services seeking to achieve continuous improvement satisfying your stakeholders - those different people and groups with an interest in your organisation. {endslide}

مهندسی ارزش و مدیریت ارزش و کیفیت

مقاله ی تخصصی؛ مهندسی ارزش و مدیریت ارزش و کیفیت Value engineering and manamgement of Value and quality مهتاب افسری- کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی اصفهان Mahtab_af۲۰۴۰@yahoo.Com چکیده: از زمان ایجاد آنالیز ارزش این فرایند در زمینه های گوناگونی به کار گرفته شده است. از جمله ی این زمینه ها مقوله مهندسی و مدیریت می باشد. این رویکرد (مهندسی ارزش و آنالیز ارزش) به دلیل برخورداری از تکنیکها و ابزارهای خلاق و اثربخش با به کارگیری در فرایند مدیریت رویکرد کارآمدی را به وجود آورده که این رویکرد نوین مدیریت ارزش نامیده شده است.در این مقاله قصد بر این است که به صورت گذرا آنالیز و مهندسی ارزش مورد بررسی قرار گرفته و ارتباط مهندسی ارزش و TQM وISO۹۰۰۰وQFDوKAIZEN و مدیریت ارزش به همراه برخی مفاهیم مرتبط با آن مورد بحث قرار گیرد. واژه های کلیدی: مدیریت ارزش و کیفیت - ۱ TQM -QFD- ISO ۹۰۰۰- KAIZEN- مقدمه ای بر مهندسی ارزش در طول جنگ جهانی دوم و به دلیل شرایط ایجاد شده ی ناشی از جنگ شرکتهای تولیدی با بحران کمبود مواد اولیه مواجه شده بودند و به ناچار و برای حفظ بقای خود به استفاده از مواد جایگزین مبادرت می ورزیدند.در اواخر جنگ فردی به نام هری ارلیچر (harry erlicher) مسئول برنامه ریزی برای کاهش هزینه های محصولات شرکت جنرال الکتریک (GE) گردید. او مشاهده کرد که برخی مواد اولیه جایگزین مورد استفاده باعث تولید محصولاتی گشته اند که نسبت به محصولات تولیدی از مواد اصلی با کیفیت تر ولی ارزانتر هستند.این موضوع انگیزه ای شد تا وی در جستجوی روشی برآید که به صورت هوشمندانه و آگاهانه با جایگزینی مواد و قطعات اصلی با مواد و قطعات جدید باعث شد که هزینه ی محصولات کاهش یابد بدون آنکه به جنبه های مثبت آنها لطمه وارد شود. مهندسی جوان به نام مایلز(MILES) که در آن زمان در شرکت جنرال

الکتریـک مشـغول به کـار بود نگرش ارلیچر را ادامه داد. وی روشـی را توسـعه داد که در آن تیمهـایی از افراد طراحی محصولات شرکت را مجـددا بررسـی می کردنـد. او یک منطق سوالی را توسعه داد که به وسـیله ی آن افراد می توانسـتند عملکرد مولفه های مختلف طرح را شـناسایی کننـد.مـایلز تیمهـا را ترغیب می کرد تـا به بررسـی این موضوع بپردازنـد که آیا امکان جایگزینی به جای روشـهای قدیمی تر وجود دارد یا نه. این نوع جایگزینی , اصـطلاحا جایگزینی عملکرد (function substitution) نام گرفت که در آن مواد ارزانتری که عملکرد مواد اصـلی را به طور کامل تامین کنند, در محصول و فرایند تولید استفاده می شوند. مهندسی ارزش فرایندی است که درآن یک تیم طراحی, که به آنها آنالیز ارزش آموزش داده شده است, برای طراحی محصولات , خدمات و فراینـدهای جدیـد , به کـار گرفته می شونـد.اصـطلاحات آنالیز ارزش و مهندسـی ارزش متفاوت بوده و نبایـد با هم اشـتباه گرفته شونـد.در بـازار امروز مهندسـی ارزش ثـابت کرده که یک ریسک قابل اعتماد است.مهندسـی ارزش هزینه ساخت و تهیه را به طور متوسط از ۱۵ تا ۲۵ درصد(با احتساب هزینه بکارگیری روش) کاهش داده است. مهندسـی ارزش به طور پیوسـته بازگشت سرمایه تحقیق را به نسـبت ۱ به ۱۰ ایجـاد کرده است. Y.monden در کتابش (مـدیریت هزینه در عصـر جدید تولید , ابداع در صـنعت خودروی ژاپن) نشان داده که چگونه مهندسـی ارزش توانسته به طور هماهنگ بر مـدیریت هزینه تویوتا تاثیر مثبت گـذارد. مفهوم ارزش: در فرهنـگ لغات معانی مختلفی از قبیل بهاء, اعتبار, کارائی و یا آنچه که منجر به یک چیز مطلوب یا مفیـد می گردد و مانند اینها برای ارزش تعریف شـده است. از ؟آنجا که ارزش از یک طرف یک کیفیت ذهنی مانند ظاهر , سـبک وغیره است که توسـط احساسـات تعیین می گردد در نتیجه مفهومی است که براحتی قابـل تعریف نمی باشـد. تفاوت بین بها یعنی مقبولیتی که محصول از دیـد مشتری دارد و قیمت یعنی مبلغی که مشتری بابت محصول می پردازد, معیار ارزش برای مشتری است. هدف یک کارخانه و یا یـک شـرکت تهیه محصـول و یـا خـدماتی است که دارای ارزش اقتصـادی برای مشـتری باشـد تـا بتواننـد به سود دست یابنـد. یک مصـرف کننده و یا خریدار , کالا و سرویسـی را به این دلیل می خرد تا عملکردی را که مورد نیاز اوست برایش انجام دهد. مشتری ارزش کالاـ را زمـانی منـاسب تلقی خواهـد کرد که عملکرد مورد نیاز اورا با قیمت پایین انجام دهـد.او ارزش کالا را اگر محصول, عملکرد مورد نیاز اورا انجام ندهـد ویا بهایش بالا باشـد ویا در حین عملکرد دچار مشـکل گردد, مناسب تلقی نخواهـد کرد.ارزش بالاـ را بـا سه عامـل و شـاخص عمـده (عملکرد, هزینه, کیفیت) تعیین می کننـد. مشتری دوست دارد که برگشت خوبی برای پولش داشـته باشـد. هر چه این برگشت بیشتر و سـریع تر باشـد بهتر است.اگر مطمئن هم باشد عالی است.بنابراین سه عامل مرتبط با مفهوم ارزش به صـورت (هرچه بیشـتر), (هرچه سـریعتر), (هرچه مطمئن تر) بیـان می شـود.در صورتی که عملکرد تغییری نکنـد, ارزش با هزینه , نسـبت معکوس دارد. همچنین افزایش در ارزش لزومـا کـاهش در هزینه را به دنبـال نـدارد. چرا که با افزایش عملکرد نیز به شرط اینکه توسـعه یـا بهبود عملکرد مطلوب باشـد می توان به این نتیجه رسـید. چگونگی ارتقـائ ارزش: برای اینکه بـدانیم چگونه ارزش یک محصول و یا خدمت را ارتقا دهیم , اولین و مهمترین موضوع این است که دلایل پایین بودن ارزش را بدانیم. سـپس می توان یک تحلیل مناسب برای بررسی و ارزیابی ارزش ارائه نمود و کوششهای لازم برای فایق آمدن بر مساله را مشخص کرد. دلایل پـایین بودن ارزش: ۱- نبودن اطلاعـات کافی ۲- نبودن ایـده های خلاق ۳- کمبود زمـان ۴- کیفیت پـایین ۵- عقاید صادقانه ولی نادرست ۶- ریسک گریزی ۷- عـدم تمایـل به راهنمایی و مشاوره دیگران ۸- تغییر در شـرایط ۹- ارتباط ضعیف ۱۰- عدم تجربه کافی و عـدم آگاهی از تغییرات فناوری روز ۱۱- تمایل به تطابق شـرایط چگونه ارزش اضافه کنیم: هر نوع دلیلی که مطرح شـد در زمینه پایین بودن ارزش اگر بهبود داده شود می تواند باعث افزایش ارزش شود. یعنی به طریق زیر: ۱) رسیدن به عملکرد معادل و یا بهتر با هزینه کمتر و بالا بردن عملکرد ۲) دسترسی به اندازه, ظاهر, جذابیت, و بهبود وضعیت محصول ۳) نگهداری سطح کیفیت با هزینه کمتر ۴) شـناسایی , جداسازی حذف هزینه های غیر ضروری و غیره مهندسی ارزش: مهندسی ارزش, تحلیل ارزش, مدیریت ارزش و..... یک روش بسـیار قدرتمند مطرح است که برای اصـلاح و بهبود تیمها مورد اسـتفاده قرار می گیرد. بهبود از آنچه که تا

کنـون بوده است به آنچه که بایـد باشـد. منظور از بهبود , بهبود در طراحی , عملکرد, طول عمر, قـابلیت تولیـد, قـابلیت نگهـداری, خدمات و ضمانت, شکل, خصوصیات, کیفیت و غیره می باشد. به عبارت بهتر کیفیت مستمر, اعتقادی که وجود دارد این است که همیشه یـک راه حل بهتر و موثر برای انجام کارها وجود دارد. هـدف مهندسـی ارزش پیـدا کردن این راه است. مهندسـی ارزش در کلیه مراحـل دخـالت دارد. این مراحل, از ابتـدا تا تولیـد محصول نهایی را در بر می گیرد یعنی بـدین گونه نیست که فقط محصول نهایی را بررسـی کنیم. بلکه باید به طور مستمر تمام طول پروسه تولیدی را از ابتدا تا انتها به صورت کامل بررسی کنیم .یعنی دنبال این هستیم که محصولی بـا هزینه کم بسـازیم بـدون اینکه به خصوصـیات اصـلی و عمـده آن صـدمه ای وارد ؟آیـد. هر اقـدامی که صورت می گیردبایـد توجیه اقتصادی داشـته باشـد. سه فاکتور عمـده در مهندسـی ارزش بررسـی می شود که عبارتنـد از: عملکرد, هزینه , کیفیت . ما در مهندسـی ارزش دنبال آن هستیم که هزینه را کاهش دهیم به طوری که به عملکرد اصـلی محصول صدمه ای وارد نشود. در حالی که کیفیت حفظ شده یا افزایش یابد. در این قسـمت لازم است توضـیحی و تعریفی از سه فاکتور داشـته باشیم. عملکرد: آنچه که باعث می شود یک محصول به فروش برسـد, عملکرد طبیعی یا شاخص انجام شـده است که توسط محصول و یا خـدمت صورت می گیرد. دو نوع عملکرد وجود دارد: عملکرد اصـلی و عملکرد فرعی. فرض کنیـد در کالا‌یی مثـل خودکار چند نوع عملکرد وجود دارد. منتها عملکرد اصـلی آن نوشـتن است که اگر آن را نداشته باشد به فروش نمی رسد حتی اگر عملکردهای فرعی آن رعایت شده باشـند. عملکردی که در مهندسـی ارزش مورد توجه قرار می گیرد همان عملکرد اصلی است. هزینه: مجموع هزینه هایی است که در رابطه با مواد, طراحی, کار یا بالاسـری به یک محصول و یا خدمت تخصـیص داده می شود. برخی از هزینه ها ممکن است اضافی و غیر ضـروری باشـند. در مهندسـی ارزش بایـد این هزینه ها شـناسایی شوند یعنی از ابتدای پروسه تولیدی تا انتهای آن که منجر به تولیـد محصول نهایی می شود کاملا بررسـی شود و هر جا که دیدیم هزینه ای اضافی است حذف کنیم یعنی اگر دیـدیم که توجیه اقتصـادی نـدارد آن را حـذف کنیم. برنـامه کاری مهندسـی ارزش: برنامه کاری مهندسـی ارزش از هفت فاز تشـکیل شده است: فاز عمومی فاز عملکرد فاز خلاقیت فاز ارزیابی فاز بررسـی و توسعه فاز توصیه این برنامه بر اساس واقعیت است و در نتیجه به تصمیمات واقعی تری نزدیکتر می باشد. در فاز اجرا , گزینه پیشنهادی برای تغییر و افزایش ارزش به عنوان برنامه تغییر از طریق مهندسـی ارزش (VALUE ENGINEERING CHANGE PLAN) (VECP) به مـدیریت برای تاییـد نهـایی و اجرا ارائه می شـود. VECP بایـد دقیق, دارای مقـایسه قبـل و بعـد, هزینه , مزایـا و معـایب, چگونگی فایق آمـدن بر موانع, برنامه اجرا و همچنیـن قـدردانی از دیگران باشـد. همچنین حـاوی اطلاعـات کـافی برای تصـمیم گیرنـده برای تعیین نـوع عملی که در اجرا بـاید صورت بگیرد. مهندسـی ارزش و کیفیت: (تقابـل یـا تکامل) همانگونه که دکتر ادوارد دمینگ پـدر کیفیت آن را توضـیح می دهد کیفیت آن چیزی است که به فروش می رسـد و به سوالا‌تی از قبیـل نیازهـای مشتری کدامنـد, چه چیزی ارائه شـده است که او می توانـد از آن اسـتفاده کنـد و چه چیزی برای مشتری نفع دارد پاسخ می دهد.در واقع این کیفیت است که رضایت مشتری را به دنبال دارد و موجب می شود که در رقابت پیروز شویم. رضایت مشتری زمانی جلب می شود که روی کلیه جنبه های محصول یا خـدمت کـه برای مشـتری معنی دار اسـت دقـت شـود. کیفیت معیـار ارزشـهای کـاربردی است و در قلب خواسـته هـای مشـتری قرار دارد و انعکاس دهنـده قـدرت می باشد. در جدول مقایسه ای بین تفکر مدیریت مرسوم و تفکر مدیریت جامع انجام شده است. مقایسه بین تفکر مـدیریت مرسـوم و مـدیریت جـامع: تفکر مـدیریت مرسـوم بهبـود کیفیـت , هزینـه بر و زمـان بر اسـت. کـار مجمـوعه ای ازرویـدادهااست: (بازاریابی و عملیات و غیره) کمیت به انـدازه کیفیت مهم است. ۹۵٪ خیلی زیاد است. کیفیت نتیجه بازرسـی بهتر است. تهیه کننـدگان را بایـد سـرانگشت نگهـداریم. برای رسـیدن به کیفیت, افراد بیشتر و بهتری می خواهیم. تفکر مـدیریت جـامع بهبود کیفیت در وقت و هزینه صـرفه جویی می کنـد. کار یک فراینـد به هم پیوسته است. بـدون کیفیت , کمیت فایده ندارد. فقط ۱۰۰٪ درست است. کیفیت از همان ابتدا شـروع می شود. تهیه کنندگان باید بگونه ای فکر کنند که انگار شریک هستند. کیفیت را

می توانیم با همین افرادی که در اختیار داریم به دست آوریم. با رهبری صحیح و آموزش آنها بررسی شرکت pitney bowes از ۸۰۰۰۰ مشتریان نشان داد که تنها ۲۰٪ از مشتریان با رضایت مندی همیشه از این شرکت خرید می کنند. ۷۹٪ از مشتریانی که خیلی راضی بودند به طور قطع از این شرکت خریداری نموده و قصد شان این بوده است که این شرکت تنها طرف معامله آنها باشد. چیزی که موجب تمایز مشتریان راضی و مشتریان خیلی راضی می شود نه کیفیت محصول است نه پاسخ زمانی و نه دقت صورت حساب بلکه فرد تماس گیرنده و یا فروشنده عامل اصلی است. معیار اندازه گیری کیفیت از نظر مشتری , نگاهی است که مشتری به محصول دارد. طریقه ای هم که مشتری کالاـ را دریافت می کند بر روی کیفیت تاثیر عمده ای دارد. موانع, تنش ها, کرایه و غیره بر روی کیفیت تحویل دهی تاثیر می گذارد. از طرفی هر کسی کیفیت را به گونه ای تعریف می کند .این تعریف بستگی به زمینه فکری و کاری آنها دارد. برای مثال طراح ممکن است کیفیت را رسیدن به اهداف طراحی بداند در حالی که مدیر کیفیت , کیفیت را در حد مجاز بودن تلرانسها می داند. اگرچه سازنده ممکن است چیزی را کیفیت بداند که از نگاه او بهترین باشد ولی مشتری ممکن است به این موضوع اهمیت ندهد. مشتری کالایی را خوب می داند که هدف را برآورده سازد. ولی این تنها یک فاز در مورد پذیرش محصول است .مورد بعدی معقول بودن قیمت است. سپس مشتری به موارد بعدی می پردازد. مواردی که اصلا مهم نیستند ولی مکمل آنچه که مشتری می خواهد هستند. این موارد عبارتند از : قابلیت سرویس دهی , راحت بودن, قابلیت اطمینان, شکل ظاهری و غیره. حتی بسته بندی محصول نیز مهم است زیرا اولین چیزی است که مشتری می بیند. بحث دیگر در مورد کیفیت, در سیستم تولیدی است که کار کیفیت را با علاقه و شدت تمام دنبال نموده می خواهد به تطابق مناسب طراحی تجویز شده برسد. برای تطابق با طراحی ۴ عنصر عمده روی تولید محصول تاثیر دارند: مواد, ماشین آلات, روشهاو نیروی انسانی. در این رابطه کیفیت را با تعداد اجزائ معیوب محصول تعیین می کنند. این موضوع را می توان به گروههای اصلی و فرعی تقسیم بندی نمود. این نوع کنترل در صنایع هنوز هم مورد توجه است. سیستم ترکیبی از کنترل کیفیتQC)) , کنترل کیفیت آماری(SQC) , مدیریت کیفیت((QM , مدیریت کیفیت جامع(TQM) , تولید بدون نقص(ZD) و غیره می باشد. بعضی وقتها عیوب کوچکی هستند که کیفیت را در چشم مشتری شکل می بخشند . در بسیاری موارد معیار میزان کیفیت محصول ممکن است بر اساس عملکرد یک جزئ کوچک سیستم باشد که اثری روی عمر و عملکرد نداشته باشد. مثلا ماشین لباسشویی را یک وسیله با کیفیت بهتر می دانیم اگر مصدای آن کم باشد. رفع عیوب کوچک ممکن است هزینه بالایی داشته باشد. در مهندسی ارزش هدف بهبود مستمر کل سیستم و نه صرفا کیفیت سیستم می باشد. گفتیم که تعاریف گوناگونی برای کیفیت وجود دارد. QFD به عنوان وسیله ای برای از بین بردن و یا حداقل, کاهش دادن اختلاف کیفیت مطرح می باشد. این روش خواسته های مشتری را به صورت شفاف و واضح مشخص و رتبه بندی می نماید. این روش همچنین روشهای فنی برای برطرف نمودن این نیازها را ارائه می کند و یک برنامه سازمان یافته برای کلیه افراد درگیر در پروژه تدوین می نماید. در حالی که مهمترین کاربرد QFD توسعه و ایجاد محصول می باشد., می توان آن را به روشهای مختلف مورد استفاده قرار داد و مزایای آن عبارتند از: ۳۰٪ تا ۵۰٪ کاهش هزینه های طراحی, حدود ۳۰٪ تا ۵۰٪ چرخه طراحی کوتاه تر, ۳۰٪ تا ۶۰٪ کاهش هزینه در شروع کار, ۲۰٪ تا ۵۰٪ کاهش در هزینه تضمین. رابطه مهندسی ارزش و ISO۹۰۰۰ : زمانی که یک طرح پیش برنده در حال بررسی و اجرا می باشد توجه به کیفیت عالی واقعیتی است که باید به آن توجه شود. صرف داشتن گوتهی نامه های معتبر نظیر ISO۹۰۰۰ نمی تواند تضمین کننده کیفیت مطلوب برای محصولات باشد. البته با اجرای این سیستم, سطوح مختلف کیفی از این طریق تعیین و شیوه های اجرایی کار ها و رویکردهای مختلف مورد توجه قرار می گیرند. در این راستا توجه به امر آموزش و فرهنگ عمومی برای حمایت و پشتیبانی از سیستم, امری حیاتی است. برنامه کاری مهندسی ارزش این قابلیت را دارد که بتوان به طور سازمان یافته نیازهای مشتری را ارزیابی و شناسایی کرد و در عین حال مشخص شود که چه کاری, در چه زمانی, ودر چه موقعیت مکانی باید انجام شود تا این نیازها به نحو مطلوب

برآورده گردد. این امر مستلزم یک رویکرد گروهی برای حل مساله , تعریف مساله, تحلیل , جستجو برای راه حلهای خلاق, ارزیابی ایده ها, مستندسازی, پیگیری, ارزیابی, گزارش دهی, ممیزی و غیره است . آنالیز عملکرد و ارتباط بین کارکردها: از جمله موثرترینو کاراترین ابزار مهندسی ارزش (دیاگرام FAST) است که بعضا ثلث یا حتی نیمی از مقالاتی که در کنفرانس SAVE ارائه می شود در مورد استفاده یا عدم استفاده از آن , انواع آن و کاربردهای انواع آن در پروژه های مختلف می باشد. خواندن دیاگرام FAST از سمت راست پاسخ سوال چرا راروی کارکرد می دهد و خواندن آن از سمت چپ , پاسخ سوال چگونگی انجام کار را می دهد. کارکرد یا کارکردهایی که در سمت چپ خط چین (خط SCOPE) آمده اند , را می توان هدف از انجام مهندسی ارزش و به عبارت صحیح تر کارکرد سطح بالای انجام مطالعه ارزش نامید. مفهوم ارزش در مدیریت (مدیریت ارزش) : VM ابزاری قوی برای حل مساله است که می تواند هزینه ها را کاهش دهد, در حالی که عملکرد نیازهای کیفی را توسعه می بخشد, یا در همان سطح نگه می دارد.VM به سازمانها کمک می کند تا به طور موثر در بازارهای محلی, ملی و بین المللی از طریق موارد زیر به رقابت بپردازند: کاهش قیمت تمام شده

افزایش سود

بهبود کیفیت

افزایش سهم بازار

صرفه جویی در وقت

حل مسائل

استفاده موثرتر از منابع VM در مقایسه با سایر فرایندهای کاری: از زمان ابداع VM در دهه ۱۹۴۰, چندین رویکرد مدیریتی دیگر توجه رهبران تجاری را به خود جلب کرد. از جمله می توان مدیریت کیفیت جامع(TQM) , توسعه ی عملکرد کیفی(QFD), مهندسی همزمان(CE), مهندسی مجدد(RE) و هدف گذاری(BENCHMARKING) را نام برد.VM اجازه استفاده از دیگر روشها را به خود می دهد و قدرت ترکیب آن با روشهای دیگر یعنی نیازهای مشتری, کار تیمی, خلاقیت و رویکرد سیستمی دقیق آن را از سایر فرایندها متمایز می سازد. مدیریت ارزش و کایزن(KAIZEN): کایزن از واژه ای ژاپنی به معنای تداوم بهبود به صورت معمولی و سطح بالاـ گرفته شده است. کایزن به معنای بهبود بوده و علاوه بر آن به معنای تداوم بهبود در زندگی فردی, خانوادگی, اجتماعی وکاری می باشد. زمانی که این رویکرد در محیط کاری مورد استفاده قرار می گیرد به معنای تداوم بهبود در همه ی سطوح درگیر در سازمان از قبیل مدیریان و کارگران به طور مشابه می باشد. همان گونه که به وسیله ی مدیریت ارزش , امکان تغییرات عمده و سودمند, وجود دارد, این رویکرد به بهترین نحو می تواند با بهبود مستمر و فزاینده, وابسته به کایزن , هماهنگ شود. عالی ترین مرحله در استفاده از مدیریت ارزش آن است که این رویکرد در فرهنگ کاری تثبیت گردد و به طور خودکار هر کجا که مساله ای برای حل کردن, جایی برای بهبود, فرصتی برای بهبود کیفیت و افزایش ارزش محصولات, روژه ها , خدمات, و فرایندها وجود دارد مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین منافع این رویکرد عبارتند از: بهترین رده ی کارکرد کیفیت بالا ایجاد روحیه ی کاری بهتر در افراد مدیریت ارزش و TQM : واژه ی مدیریت کیفیت فراگیر, احتمالا از کنترل کیفیت فراگیر دهه ی ۱۹۵۰ گرفته شده است. در این برهه از تحول مدیریت کنترل کیفیت, این فرایند به عملیات ساخت هر کسب و کار محدود می شد و برای بیان این که دیگر بخش های کسب و کار نیز مانند بازاریابی, مهندسی, خرید و ارسال در کیفیت محصول نهایی دخیل هستند واژه ی فراگیر به آن اضافه شد. در آن زمان لازم بود ابعاد کنترل کیفیت (QC) در سه مورد عوض شود: نخست به نحوی که شامل افراد, فرایندها, و مدیریت شود.دوم به نحوی که روی هر فردی در سازمان تاثیر جدی بگذارد. و سوم به نحوی که شامل افراد, فرایندها, و مدیریت شود. از اینجا بود که TQM متولد شد. مساله ی TQM این است که معنی آن بستگی به ذهنیت افراد

دارد. بهترین شیوه برای تعریف این مفهوم , بررسی سه واژه ی سازنده آن می باشد: مدیریت کیفیت فراگیری بنابراین TQM می تواند این گونه تعریف گردد: یک فرم مشارکتی انجام کسب و کار با تکیه بر توانایی های نیروی کار و مدیریت , به منظور ایجاد بهبود مستمر کیفیت, اقتصاد و بهره وری, توام با برآورده سازی کامل نیاز مشتریان.برای هر کسب و کاری TQM لازم است که به دنبال بهبود در حداقل سه بعد باشد.این سه بعد عبارتند از: بهبود در سازمان, در فرایندها و در میان کارکنان. مدیریت ارزش فراگیر(TVM) , از توام شدن مدیریت ارزش فراگیر این گونه تعریف می شود: متدولوژی بهبود سازمان با تمرکز بر تعریف فرایندهای سازمان با هدف یکپارچه سازی کارهای سازمان, افزایش هماهنگی و کاهش زمان سیکل فرایندها.این رویکرد همانند مدیریت ارزش, نگاهی دوباره بر مسائلی که ساختار سازمان با آنها روبرو است تا بهبود مستمر همانند TQM در سازمان تحقق یابد. VM و QFD: رویکرد یکپارچه ی QFD و VM توسعه ی محصول را طبق خواسته ی مشتری و با بالابردن ارزش, فراهم می سازد. QFDوVM دارای وجوه مختلفی هستند که این وجوه عبارتند از : استفاده از تیمی متشکل از تخصصهای مختلف برای بیشینه سازی کارائی

در نظر گرفتن اهداف خاص به عنوان مولفه های کلیدی

کارکرد مبتنی بر عملکرد

استفاده از برنامه ی کاری سیستماتیک برای هدایت امور

توجه به کم مهم به جای زیاد نا مناسب

تمرکز بر مشتری به علاوه , QFD ابزاری برای شناسایی مسائل و فرصتها و مدیریت ارزش, رویکردی برای حل مساله و استفاده از فرصتهاست و با ترکیب آنها در موارد مختلف , QFD می گوید چه و مدیریت ارزش می گوید: چگونه. جمع بندی: در این سمینار: سیاست های متداول مهندسی ارزش , از نظر نحوه ی پیدایش و چگونگی عملکرد به صورت گذرا مورد بررسی قرار گرفت.

مفهوم مدیریت و مهندسی ارزش تشریح و مفاهیم سازنده ی آن نظیر : (کیفیت- عملکرد و هزینه) تعریف گردید.

ارتباط مفاهیمی چون : مدیریت کیفیت فراگیر, کایزن و QFD مورد بحث قرار گرفت. مراجع:]۱[محمدی علی , مدیریت ارزش, پروژه اختیاری دوره ی کارشناسی, پاییز ۸۱ .]۲[دکتر جبل عاملی, کتاب مهندسی ارزش, انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران.]۳[مجله بهبود, (VALUE ENGINEERING) , پاییز و زمستان ۱۳۸۱.]۴[مجموعه مقالات نهمین همایش دانشجویی مهندسی صنایع ایران, دانشگاه علم و صنعت ایران, ۱۳۸۲. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "Value management This section has been broken down into the following sections Introduction

Value Management is a style of management particularly dedicated to motivating people, developing skills and promoting synergies and innovation, with the aim of maximizing the overall performance of an organization. Value Management has evolved out of previous methods based on the concept of value and functional approach. These were pioneered by Lawrence D. Miles in the ۱۹۴۰'s and ۵۰'s who developed the technique of Value Analysis (VA) as a method to improve value in existing products. Initially Value Analysis was used principally to identify and eliminate unnecessary costs. However it is equally effective in increasing performance and addressing resources other than cost. As it evolved the

application of VA widened beyond products into services, projects and administrative procedures. The Value Management Approach involves three root principles: a continuous awareness of value for the organization, establishing measures or estimates ;of value, monitoring and controlling them

;a focus on the objectives and targets before seeking solutions

a focus on function, providing the key to maximize innovative and practical outcomes.

Concept of Value

The concept of Value relies on the relationship between the satisfaction of many differing needs and the resources used in doing so. The fewer the resources used or the greater the satisfaction of needs, the greater the value. Stakeholders, internal and external customers may all hold differing views of what represents value. The aim of Value Management is to reconcile these differences and enable an organization to achieve the greatest progress towards its stated goals with the use of minimum resources (see figure below) It is important to realize that Value may be improved by increasing the satisfaction of need even if the resources used in doing so increase, provided that the satisfaction of need increases more than the increase in use of resources. The Key Principles

Value Management is distinct from other management approaches in that it simultaneously included attributes which are not normally found together. It brings together within a single management system: Management style

,emphasis on teamwork and communication

(; a focus on what things do, rather than what they are (functional approach

; an atmosphere that encourages creativity and innovation

a focus on customer's requirements and

a requirement to evaluate options qualitatively to enable robust comparisons of options

Positive human dynamics

;teamwork - encouraging people to work together towards a common solution

;satisfaction - recognizing and giving credit

;communication - bringing people together by improving communication between them

;fostering better common understanding and providing better group decision support

;encouraging change - challenging the status quo and bring about beneficial change

ownership - the assumption of ownership of the outcomes of Value Management ; activities by those responsible for implementing them

Consideration of external and internal environment

external conditions - taking account of pre-existing conditions external to the organization over which managers may have little influence;

internal conditions - within the organization there will be existing conditions which managers may or may not be able to influence;

degrees of freedom - the external and internal conditions will dictate the limits of potential outcomes and should be quantified.

Effective use of methods and tools.

means of achieving outcomes. The Benefits of Value Management

The most visible benefits arising out of the application of VM include: better business decisions by providing decision makers a sounds basis for their choice;

improved products and services to external customers by clearly understanding, and giving due priority to their real needs;

enhanced competitiveness by facilitating technical and organizational innovation;

a common value culture, thus enhancing every member's understanding of the organization's goals;

improved internal communication and common knowledge of the main success factors for the organization;

simultaneously enhanced communication and efficiency by developing multidisciplinary and multitask teamwork;

decisions which can be supported by the stakeholders. The benefits are available to providers and consumers in all sectors of society: The industrial sector including manufacturing, construction and processing;

The services sector, both public and private;

The government, health, education and other public activities. {endslide}

رهبران نظریه کیفیت

leaders of quality theory ... مقدمه مدیریت کیفیت یک دیدگاه فلسفی - مدیریتی است که هم اکنون با سرعت فزاینده جایگاه خود را در جوامع باز می کند و توجه به نیازها و ابتکارات مشتریان، راههای ارائه خدمات و ارتقای کیفیت را اصل کار خود قرار می دهد. همین توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دائمی نقش اساسی و مهم در توسعه کیفیت دارد. در سالهای اخیر نظامهای ارتقای مدیریت کیفیت به سرعت متحول شده اند. از حدود دو دهه گذشته فعالیتهای بازرسی ساده باروشهای کنترل کیفیت تکمیل یا جایگزین گردیده اند تضمین کیفیت به وجود آمده و راه تکامل در پیش گرفته که هم اکنون ارتقای مستمر کیفیت با مدیریت جامع کیفیت (TQM) جای همه آنها را گرفته است. ارائه الگوها و نظریه های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده ها و خدمات، شعار امروز سازمانها شده است. پیروزی چشمگیر ژاپنی ها در چند دهه گذشته و ظرفیتهای تحول اساسی تولیدی و

اقتصادی آنان، همراه با ارائه کیفیت ممتاز فرآورده ها و خدمات، انگیزه اساسی حرکت در سمت تحول روندهای مدیریت برای دستیابی به کیفیت برتر و روشهایی بوده است که مسائل پیچیده سازمانهای امروزی را پاسخگوست. از آنجایی که بحث مدیریت کیفیت با سیستم و سازمان ارتباط دارد و مدیریت بدون توجه به محیط و سیستم درون آن معنـی پیدا نمی کند به شرح سه واژه زیر می پردازیم: سیستم: مجموعه ای از اجزاء که روابط متقابل و نقش هرکدام از اجزاء را درتامین هدفهای سازمانی موردمطالعه قرار می دهد. در بحث از مدیریت و کیفیت توجه کامل به سیستم و سازمان است. مدیریت: از مدیریت تعاریفی مختلف شده است ازجمله هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف و یا فرایندی که به وسیله آن کوششهای فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترك هماهنگ می شود و بالاخره مدیریت انجام دادن کارها توسط دیگران است و به عبارت دیگر مدیریت هم علم است و هم هنر. یک مدیر برای پیش بردن اهداف سازمان خود نیازمند برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزش در کارکنان و کنترل دریافت بازخورد از عملکرد سازمان به منظور تطابق فعالیتها با برنامه ریزی به عمل آمده و تحقق اهداف سازمانی است. کیفیت: درعین حال که واژه رایج و آشنایی است ولی تفاسیر گوناگونی از آن می رود که لازم است در هر سازمانی تعریف توافق شده از کیفیت برای افراد روشن شود. دکتر ابوالفتح لامعی در کتاب مبانی مدیریت کیفیت، کیفیت را این چنین تعریف می کند «کار درست را انجام دادن، به نیازها و انتظارات مشتریان پاسخ دادن». مفهوم کیفیت ریشه در کار متخصصان صنعتی دارد. اهمیت کیفیت در سالهای ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ موردتوجه قرار گرفت. اول در بخش تولید و بعد بر روی بخشهای خدماتی کاربرد یافت. مبتکر واژه کنترل جامع کیفیت یعنی فایگنبام در سال ۱۹۵۱ کیفیت را این چنین تعریف می کند. کیفیت یعنی توانایی یک محصول در برآوردن هدف موردنظر که با حداقل هزینه ممکن تولید شده باشد، شاید پنج نفر از مشهورترین رهبران نظریه کیفیت که تاثیر اساسی در صنعت امروز جهان داشته اند، ادوارد دمینگ، فیلیپ کرازبی، جوزف جوران، تاگوچی وایشی کاوا باشند. دمینگ تامین رضایت مشتری و کاستن تغییرات را در تعریف کیفیت گنجانده است و کرازبی کیفیت را مطابق یک محصول یا خدمت با الزامات (ویژگیها و استانداردهای) از پیش تعیین شده تعریف می کند. زنجیره واکنشی بهبود کیفیت اساسی ترین روندی که به ابداع و گسترش برنامه های کیفیت کمک کرده است دوایر کنترل کیفیت (QUALITY CONTROL CIRCLES) بود که به عنوان روش ساده ای برای بهبود کیفیت توسط ژاپنی ها برای زمانی دراز به کار گرفته شد و بتدریج کاربرد این شیوه گسترش یافت و به عنوان یک راه زندگی سازمانی در ژاپن جا باز کرده است. در سالهای دهه ۱۹۸۰ براساس تجربه های به دست آمده و آموخته های موسسات آمریکایی از ژاپن، پارادایم نوینی که کمی بعد به نام مدیریت کیفیت جامع شهرت یافت شکل گرفت. دکتر ابوالفتح لامعی در سیر تحول رسیدن به(TQM) ، چهار مرحله تقریباً مشخص را درنظر گرفته است: بازرسی: شامل سنجش، ارزیابی و مقایسه نتایج است؛ کنترل کیفیت: روشهای اجرایی و فعالیتهایی که به منظور دستیابی به الزامات کیفیت انجام می گیرند؛ تضمین کیفیت: همه فعالیتهای برنامه ریزی شده و منظم که در چارچوب نظام کیفیت به اجرا درآمده و اطمینان کافی به وجود می آورند که محصول یا خدمت حائز الزامات کیفی است. ارتقای مستمر کیفیت: یک رویکرد مدیریتی است بر محور کیفیت و مبتنی بر مشارکت همه کارکنان، با هدف دستیابی به موفقیت درازمدت ازطریق کسب رضایت مشتریها و تامین منافع همه اعضاء، سازمان و جامعه. چهارمین و بالاترین سطح یعنی ارتقای مستمر کیفیت (TQM) دربرگیرنده و کاربرد اصول مدیریت کیفیت در هر سطحی و هر شاخه ای از سازمان است. یک رویکرد سازمان شمول است که هر فردی از اعضای سازمان در آن مشارکت دارد. یک جهت گیری کیفیتی – مدیریتی و فلسفی است که بر سه محور مطالعه فرایندها، ارتقای مستمر و کسب رضایت مشتریها تاکید دارد. به طور ساده مدیریت کیفیت جامع عبارت است از همکاری هر عضوی از سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت که مطابق با نیازها و انتظارات مشتریها باشد. جایزه مالکولم بالدریج در سال ۱۹۸۷ آمریکا در مقابل جایزه دمینگ جایزه ای را به نام مالکوم بالدریج وزیر تجارت فقید این کشور در سالهای ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۷ ایجاد و رئیس جمهور آمریکا آن را امضا کرد. این جایزه برای

معرفی شرکتهایی که به بالا-ترین سطح کیفیت خود و اجرای(TQM) دست یافته اند، طراحی شده است و همه ساله به حداکثر شش شرکت تعلق می گیرد. پایه های مدیریت جامع کیفیت در اصل از دو دهه ۱۹۵۰ پی ریزی شده است اما از اوایل ۱۹۸۰ نقش موثر خود را به عنوان یک شیوه جدید ایفا کرده است. در شکل گیری و روند تکاملی مدیریت جامع کیفیت دانشمندان زیادی نقش داشته اند که به شرح روش چندتن از مهمترین آنها که پیش از دیگران در روند تکاملی موثر بوده اند می پردازیم. دمینگ پایه اولیه مدیریت کیفیت توسط دکتر دبلیوادوارد دمینگ که یک دانشمند آمریکایی است درسالهای پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن پی ریزی شد. دمینگ کنترل کیفیت آماری فرایند (SPC) را به ژاپنی ها آموخت و همیشه این نظر را حفظ کرد، که مدیریت باید درکی از انحراف آماری داشته باشد او نظریه SPCرا طی جنگ جهانی دوم با موفقیت در ایالات متحده پیاده کرد وتوانست طراحان، مهندسان و بازرسانی را برای فعالیتهای جنگ آموزش بدهد، آموزش او به کاهش بسیار در ضایعات و دوباره کاری منجر شد و به بهبود بهره وری انجامید. دمینگ اصرار دارد که تغییر سیستم و فرایندها با مسئولیت مدیران است و آنها باید انحرافات درسیستم ها و فرایندها را با استفاده ازنمودارهای کنترل بشناسد و کنترل کنند. او آموزش می دهد که تمام سیستم ها، حاوی مقدار معین انحراف هستند یعنی عملکرد آنها حول مقدار متوسطی گاه بیشتر از حد متوسط و گاه کمتر از آن تغییر می کند ازجمله مثالهای گوناگونی عملکرد عبارتند از: – مدت زمانی که طول می کشد تا هیئت تحقیق به وسیله تلفن پاسخ گویند؛ – مدت زمان پرداخت صورتحساب؛ – تعداد خطا در پرداخت؛ – تعداد شکایات از مشتریان درون سازمانی درمورد دریافت اطلاعات غلط؛ – تعداد ساعات کار تلف شده در اثر تاخیر شروع گردهمایی؛ – مدت انتظار مشتری در صف؛ – درصد قطارهایی که به موقع وارد می شوند؛ – امتیازها در بازنگری عملکرد مدیران. درواقع دو نوع گوناگون وجود دارد. آنها که حاصل علل هستند و آنها که در نتیجه علل خاص ایجاد می شوند. انحراف با علل عام نتیجه رویدادها یا حوادث غیرعادی است که به خارج از کارکردهای معمول این سیستم مربوط می شود. مدیریت امروز دکتر ادوارد دمینگ را به عنوان «پدر مدیریت کیفیت» درنظر می گیرد. اولین کلید ارتقای کیفیت فراگیری روشهای آماری کنترل فرایندهاست. دومین کلید دستیابی به ارتقای مستمر کیفیت این است که مدیریت و ارتقای کیفیت یک مسئولیت همگانی است و سوم اینکه هر کاری جزئی از یک سیستم است که می توان به روش مختلف سازماندهی کرد تا پاسخگوی نیازها و انتظارات مشتریها باشد. شهــرت دمینگ نتیجه نظریه های او و به خصوص «برنامه ۱۴ نکته ای»، «چرخه دمینگ» و نظریه بیماریهای مرگبار» اوست. ۱۴ نکته او فلسفه ای برای مدیریت ارائه می کند: ۱ – ایجاد ثبات، در هدف بهبود فرآورده و خدمت؛ ۲ – پذیرش فلسفه نوین؛ ۳ – خودداری ازمتکی بودن به بازرسیهای گسترده؛ ۴ – اجتناب از روشهای کسب و کار تنها برپایه عامل قیمت؛ ۵ – بهبود مداوم سیستم های تولید و خدمات؛ ۶ – نهادینه کردن آموزش؛ ۷ – نهادینه کردن رهبری؛ ۸ – برطرف کردن ترس در کارکنان؛ ۹ – فروپاشی سدهای میان وظایف ستادی؛ ۱۰ – زدودن شعارهای تهی و تعیین هدفهای تولیدی برای کارکنان؛ ۱۱ – زدودن سهمیه های کمکی؛ ۱۲ – زدودن سدهای موجود در راه احساس غرور و استادی کارکنان؛ ۱۳ – نهادینه کردن برنامه های منسجم تحصیلی و آموزش؛ ۱۴ – اقدام و عمل در به ثمر رساندن دگرگونی سازمان. این چهارده نکته، اساس کار دمینگ برای تغییر صنایع آمریکا در همه جا، در شرکتهای بزرگ و کوچک فعال در زمینه ساخت صنعتی محصولات یا خدمات هستند. «بیماریهای مرگبار» کیفیت به تعبیری که دمینگ از آنها دارد در مسیر تحول وجود دارد و این بیماریها عبارتند از: فقدان انسجام هدف در برنامه ریزی محصول یا خدمات؛ تاکید بر سود کوتاه مدت؛ سیستم رتبه بندی و بازنگریهای سالانه که به نتایج نهایی تاکید دارد. افراد به خاطر خوب کارکردن درسیستم پاداش می گیرند نه به خاطر بهبود آن؛ تحرک مدیریت به شکل «جهش شغلی»؛ تکیه صرف مدیریت به ارقام مشهود، درست به اندازه این ارقام مشهود اعداد ناشناخته یا حتی غیرقابل شناخت مثلاً تاثیر عدم رضایت مشتری درفروش آتی اهمیت دارد. دمینگ برای تحقق ارتقای مستمر کیفیت روشی سیستماتیک برای حل مسئله و بهبود ارائه کرده است که به چرخه دمینگ معروف است. در بهبود سیستم عمل کردن به شیوه ای

است آگاهانه و منطقی، در غیر این صورت به آنچه می رسیم که دراصطلاح تحریف سیستم نامیده مـــی شود و تنها به بدتر شدن امور می انجامد، چرخه دمینگ به چرخه شورات نیز شهرت دارد که مبنای خوبی برای بهبود سیستم است. جوران دکتر جوزف جوران همچون دمینگ به دلیل توصیه هایش به ژاپنی ها شهرت یافت. تاکید او بیشتر بر مشتری بود، از دیگر نقطه نظرات او این است که سازمانها باید هزینه کیفیت را کاهش دهند. این با رویکرد دمینگ که هزینه کیفیت را نادیده می گیرد کاملاً متفاوت است. جوران کیفیت را «مناسب برای استفاده» تعریف می کند و یک رویکرد ۱۰ ماده ای به کیفیت دارد توصیه های دهگانه جوران ۱ - از نیاز به ارتقا آگاه شده و برای آن فرصتی فراهم کنید؛ ۲ - برای ارتقا هدف تعیین کنید؛ ۳ - برای دستیابی به هدف سازماندهی کنید؛ ۴ - آموزش دهید؛ ۵ - برای حل مشکل، پروژه اجرا کنید؛ ۶ - پیشرفت را گزارش دهید؛ ۷ - تقدیر کنید؛ ۸ - نتایج را منتقل کنید؛ ۹ - موفقیت را حفظ کنید؛ ۱۰ - برنامه ریزی سالانه حرکت را حفظ کنید. شهرت جوران نتیجه مفهومهای «نقاط ضعف»، «مشتری درون سازمانی» و «وجوه سه گانه کیفیت» است که ارائه کرده است. او همچنین به خاطر «تحلیل پارتو» در حل مسئله هزینه کیفیت به عنوان ابزار اولویت بندی و نمایش فعالیت بهبود و شورای کیفیت به عنوان پشتیبانی اجرای کیفیت در شرکتها اعتبار دارد. وجوه سه گانه کیفیت او عبارتند از: برنامه ریزی کیفیت؛ کنترل کیفیت؛ بهبود کیفیت. این سه را می توان بخش یکپارچه از اقدامات کیفی دید که برای حصول کنترل در سطح عملکردی، باید برنامه ریزی شوند. برنامه ریزی بیشتر برای بهبود به صورت پروژه، تا مرحله ای پیش می رود که سیستم به نقطه عطفی در سطح بهبود عملکرد دست یابند. این سازماندهی روشمند اقدامات کیفیت را نهادی موسوم به شورای کیفیت که برقرار کننده هدفهای کیفی و تعیین کننده ابزار اجرای بهبودها است، هماهنگ می کند. این گروه، مدیران شرکت را از جریان کار بهبود کیفیت مطّلع کرده و آنها را درگیر این کار نگه می دارد. جوران معتقد است که به اندازه گیری و حل مشکلات و مسائل کیفیت، می توان صرفه جوئیهای بزرگی در هزینه داشت. پول، زبان اصلی مدیریت است و هزینه های کیفیت ضعیف را می توان به شکل هزینه های بازرسی و هـــزینه های پیشگیری سنجید. این روال می تواند راهنمای شرکتها دراولویت بندی موضوع برای بهبود کیفیت و استقرار آنها به روالی پروژه به پروژه برای رسیدن به سیستم ها و فرایندهای بهبود یافته باشد. کرازبی فیلیپ کرازبی کار خود را در صنعت به عنوان یک بازرس کیفیت شروع کرد، کرازبی شخصیتی پویاست که ایده های او درمورد کیفیت توجه بسیاری را جلب کرده است. «چهار مطلق» کیفیت کرازبی و برنامه کیفیت جامع او نقش بسیاری در فلسفه کیفیت داشته است. این چهار مطلق به قرار زیرند: ۱ - «تعریف کیفیت از انطباق با خواسته ها است» واضح است که مدیران باید خواسته ها و معیارهای کیفیت را تعیین کنند در غیر این صورت «اپراتورها» تصمیم می گیرند که چه چیزی لازم است؛ ۲ - «سیستم کیفیت، مبتنی بر پیشگیری است». پیشگیری از مسائل با درک فرایندها و بهبود آنها، پیش از آنکه محصولات یا خدمات به مشتری برسد؛ ۳ - «استـــاندارد عملکرد، نقص صفر (کار بی نقص) است». این، به معنی آن است که هدف «کیفیت کامل» است. این اصل قویاً متکی بر آن است که آنچه بیش از هر چیز مطرح است رسیدن به خواسته های درست است. به نظر می رسد که هزینه پیشگیری برای رسیدن به کار بی نقص، با کاهش هزینه های شکست جبران می شود؛ ۴ - «اندازه گیری کیفیت، قیمت عدم انطباق است». به نظر می رسد که هزینه اندازه گیریهای کیفیت، یک محرک اصلی برای مدیریت باشد، تلاشهایی که برای بهبود کیفیت انجام می شود بیشتـــر از پرداختی است که ازطریق بهبود بهره وری، کاهش دوباره کاری و رضایت مشتریان، حاصل خواهدشد. برنامه کیفیت جامع کرازبی، برنامه اقدام خاصی برای اجرای کیفیت جامع است. پوشش این برنامه به قرار زیر است: تعهد مدیریت و تشکیل تیم؛ سنجش کیفیت؛ برنامه ریزی کیفیت و آگاهی نسبت به آن؛ آموزش نیروی کار؛ سرمایه گذاری روی کارکنان؛ بازنگری و ارزیابی فعالیتهای بهبود؛ نظارت بر کیفیت و پشتیبانی از آن به عنوان فرایندی مستمر، توسط شورای کیفیت. شهرت کرازبی مدیون ارائه دیدگاه کار بی نقص یا خرابی صفر است. او اعتقاد دارد کیفیت بالاـ هزینه را کاهش داده و سود را افزایش می دهد. او ۱۴ قدم دارد که بر نحوه تغییر سازمانی متمرکز است. ۱۴ قدم

رویکرد کرازبی عبارتند از: ۱ - تعهد مدیریت؛ ۲ - تیم ارتقای کیفیت؛ ۳ - سنجش کیفیت؛ ۴ - هزینه کیفیت؛ ۵ - آگاهی از کیفیت؛ ۶ - اقدامات اصلاحی؛ ۷ - برنامه ریزی نقص صفر؛ ۸ - آموزش سرپرستی؛ ۹ - روز نقص صفر؛ ۱۰ - تعیین اهداف؛ ۱۱ - برطرف کردن علل اشتباه؛ ۱۲ - تقدیر؛ ۱۳ - شورای کیفیت؛ ۱۴ - موارد بالا را تکرار کنید. تاگوچی تاگوچی یک مهندس ژاپنی است که ایده ها و اقداماتی انقلابی را به حوزه کیفیت جامع وارد کرده است. کار او در زمینه طراحی آزمایشها (DESIGN OF EXPERIMENTAL) که ژاپن از اوایل دهه ۱۹۵۰ بدین سو به آن اقدام می کند، روشهایی قوی را در طراحی محصولات و فرایندهای جدید ارائه کرده است. در این روشها، آزمایشهایی انجام می شود، برای تشخیص پارامترهای طراحی که اثر اغتشاش (عوامل چون دما، فشار یا خطای انسانی را که بر عملکرد موثرند) به حداقل می رسانند. روش تاگوچی امکان آن را ایجاد کرده است که این اطلاعات حیاتی با تعداد آزمایش و تجربه بسیار کمتری فراهم شود. نتیجه آن است که محصولات و فرایندها به منظور مقاومت در برابر (اغتشاش) ایجاد می شوند. به نظر تاگوچی، طراحی، جزء اصلی هزینه محصول نهایی است و توسعه محصول سه مرحله دارد: - طراحی سیستم: طراحی سیستم توأم با نوآوری است و نیاز به دانش مهندسی دارد؛ - طراح پارامتر: مرحله کلیدی است که در آن مقادیر پارامتری محصول و سطوح عمل عوامل فرایند، به طوری که حداقل حساسیت را به عوامل اغتشاش داشته باشد، تعیین می شود؛ - طراحی تلورانس: به معنی صرف پول برای مواد، اجزاء یا ماشین آلات مرغوبتر است اما تنها درصورتی که انحرافات کاهش یافته حاصل از طراحی پارامتر، کفایت لازم را نداشته باشد. تابع زیان (LOSS FUNCTION) ایده مهم دیگری است که تاگوچی بیان کرده است و تاثیر بسیار در اندیشه و عمل کیفیت داشته است. این ایده جایگزین دیدگاه سنتی می شود که براساس آن محصولات درصورتی که حدهای مشخصات را محقق کنند قابل قبولند. چنین دیدگاهی به معنی آن است که حدی وجود دارد که محصول به علت ناتوانی برای تحقق مشخصات در آن حد، غیرقابل قبول می شود. تاگوچی استدلال می کند که انحراف در محصول حتی در حیطه حدهای مشخص شده «زیانی برای اجتماع» در دوره عمر محصول ایجاد می کند و هرچه محصول از ارزش موردنظر خود دورتر می شود. انحطاط در عملکرد آن بیشتر خواهدبود، تاگوچی بر این باور است که زیان متناسب با مربع انحراف از ارزش موردنظر است. محصولی که به مشتری می رسد، اگر نتواند کارکرد خود را داشته باشد، زیانی وارد می کند. این زیان ازطرف مشتری در هزینه های تعمیر و جایگزینی وازطرف سازنده در هزینه های تضمین، افت اعتبار شرکت و از دست رفتن شغل و بازار جلوه می کند. برای به حداقل رساندن این زیان، بهبود کیفیت باید تا رسیدن به کمال هدف ادامه یابد، دیگر حدهای مشخصات فنی هدف نیستند. فعالیت بهبود، هرگز نباید متوقف شود. بهبود کیفیت مشهورترین اثر کاربرد روشهای تاگوچی است. اما قدرت واقعی این سیستم توانایی توجه آن به نتایج مهم نهایی، چه برحسب سرمایه گذاری و چه ازنظر هزینه کیفیت است. ایشی کاوا ایشی کاوا، مدافع کاربرد هفت ابزار کنترل کیفیت (SEVEN TOOLS OF QUALITY CONTROL) است که به قرار زیرند: - نمودارهای پارتو (PARETO CHARTS) = اولویت بندی اقدام؛ - نمودارهای علت و معلول (CAUSE AND EFFECT DIAGRAMS) = تشخیص علتها؛ - لایه بندی (STRATIFICATION) = علتها در زیرمجموعه؛ - برگه های کنترل(CHECK SHEET)= جمع آوری داده ها؛ - هیستوگرام ها (HISTOGRAMS) = نمایش انحرافها؛ - نمودارهای پراکندگی (SCATTER DIAGRAM) = بررسی روابط عامل دوگانه؛ - نمودارهای کنترل (CONTROL CHARTS)= نمایش انحراف فرایند. او معتقد است که این ابزارها باید به طور خاص توسط اعضای گروه کیفیت به کار رود. ایشی کاوا، پیشاهنگ جنبش گروه کیفیت در ژاپن است. دایره های کیفیت گروههای کوچکی از کارکنان در یک حوزه کاری مشخص شرکت هستند. آنها به بحث، بررسی، اندازه گیری و تحلیل مسائل مرتبط با کار به صورت داوطلبانه و منظم می پردازند و به سرپرستی یک سر دسته از هفت ابزار کنترل کیفیت استفاده می کند. تیم مذکور پس از مشورت با مدیریت به اجرای تغییرات اقدام می کند، به نظر ایشی کاوا، فعالیت دایره کیفیت باید بخشی از فعالیت کیفی در سطح فراگیرنده شرکت

باشد. او معتقد است که پیش از اقدام به ایجاد دایره کیفیت، مدیریت باید کیفیت جامع و نحوه کارکرد این دایره را بفهمد. اعضای این دایره نیز باید دورنمایی گسترده درمورد کیفیت در کل سازمان داشته باشند. برای حفظ فرهنگ حل مسئله در سازمان، مدیریت بایـد به هماهنگ کردن و ارزیابی فعالیتهای کیفیت اقدام کند. به عقیده ایشی کاوا مفهوم «کیفیت جامع» مشارکت هر کسی است که درشرکت به عنوان عضوی از یک تیم عمل می کند. او تاکید دارد که عنصر انسانی کیفیت که وی به آن معتقد است «احترام به انسانیت» است. اصول حرکت به سوی کیفیت برای رسیدن به این هدف مثل نیل به سایر هدفها راههای متنوعی را می توان درپیش گرفت، اما انتخاب مناسب ترین راه وظیفه ای است که یک نظام بایـد به آن اقدام کنـد. انتخاب این راه مستلزم در اختیار داشتن ملاکهای مناسب و سنجیدن راههای مختلف با این ملاکهاست. ملاکهای انتخاب راه مناسب ارائه خدمت را می تـوان در کارایی و اثربخشی و بی ضرری و قیمت و سرعت و درعین حال عدالت و انطباق با توقعات گیرندگان خدمت جستجو کرد. برای ارائه این خدمات نیز مدیریت نظام را باید بر اصولی بنا نهاد که سازماندهی مدون و برنامه ریزی شده کامل داشته باشد که باتوجه به اوضاع فعلی مـدیریت کیفیت جامع سـمبل تناسب بـا نظامهـای فعلی است. در یـک نظـام برای ارائه خـدمت به شـکل مناسب نکاتی چند حـائزاهمیت است که به ذکر آنها می پردازیم: ۱ – توجه تمام و کمال به گیرنـده خدمت؛ ۲ – پیشرفت تدریجی ولی مداوم در هر خدمت؛ ۳ – نگرش فرایندی به سازمان؛ ۴ – کـاستن از خدمات پرنوسان و غیرقابل پیش بینی کـه برای مردم ایجاد عدم امنیت می کند؛ ۵ – مشارکت همه کارکنان؛ ۶ – تعهـد مدیریت ارشد که شـرط لازم و کافی برای حاکمیت این اصول بر سازمان است. نکته: بعضـی افراد کیفیت و دستیابی به استانداردها را مـترادف هم می داننـد و کیفیت را دستیـابی به استانداردهای از پیش تعیین شـده محسوب می کنند که باید توجه داشت که در استاندارد حداقل عملکرد تعیین می شود و ارتباطی به کیفیت ندارد. ما باید کیفیت را از دیـدگاه ارتقـای مستمر کیفیت نگـاه کنیم تـا به خوبی از پس انتظـارات و نیازهای مشتری برآییم. منابع: ۱ – ابوالحسـنی – فرید، بهمن ۱۳۷۶ حل مساله به شیوه مدیریت کیفیت ۲ – اسـمیت – کیت، مـدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی، مجتبی رجب بیگی، نشـریه مدیریت دولتی شـماره ۲۶–۱۳۷۳ . ۳ – ادوارد – دمینـگ، خروج از بحران، ویلیـام ادوارد، ترجمـه نـوروز درداری موسســه خـدمات فرهنگی رسا ۴ – امیران – حیـدر، مـدیریت مشـارکتی از طریـق کنـترل کیفی، انتشـارات امیـن آذین چـاپ اول ۱۳۷۱ ۵ – زمردیـان – اصـغر، مـدیریت کیفیت جامع، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشـی سازمان گسترش ۶ – لامعی – ابوالفتـح، مبانی مـدیریت کیفیت کمیته کشوری ارتقا کیفیت، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشـکی، چاپ دوم، آذر ۱۳۷۸ ۷ – رجب بیگی – مجتبی، سـلیمی – محمدحسین، مدیریت فراگیر(TQM) ، مرکز اطلاع رسانی وزارت جهاد سازندگی، مرکز نشـر دانشـگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول ۱۳۷۴ ۸ – BIEH E. TQM FOR TRAINING, NEW YORK, USA, MC GRAW. HILL, INC ۱۹۹۴ ۹ – IB HIKAWE KAORUA, INTRODUCTION TO QUALITY CONTROL, ۱۹۹۰ • نویسنده : حمید رضا – فرجی – منبع : تدبیر

مدیریت کیفیت جامع

Total quality management * فلسفه مدیریتی ارتقای کیفیت از انتخاب فلسفه مدیریتی شروع می شود. در سفر بی پایان ارتقـای کیفیت نقطه شـروع برای تلاشـهای ارتقـای کیفیت در یک سازمان انتخاب آگاهانه یک فلسـفه مـدیریتی است. ابتـدا باید مدیران ارشد سازمان از میان فلسفه های مدیریتی رایج فلسفه ای را برای جهت دادن به تلاشهای سازمان خود انتخاب نمایند . فقط انتخاب آگاهانه درست و توام با باور میتوانـد انرژی لازم را برای جهت گیری جدید سازمان آزاد نماید.باید توجه کرد که انتخاب درست اگر چه بسیار حـائز اهمیت است ،ولی اگر قرار است فلسـفه مـدیریتی انتخـاب شـده موجب تحول اساسـی در سازمان گردد اجرای صـحیح آن کمتر از اجرای آن نمی باشـد. بـدین معنی که مدیران ارشد ممکن است بر اساس تجربیات دیگران به اثر بخشـی

یک فلسفه مدیریتی ایمان بیاورند،ولی کسی نمی تواند برای اجرای آن فلسفه در سازمانهای مختلف نسخه واحد بپیچد باید در هر سازمان با توجه به شرایط موجود،مناسبترین روش اجرایی را پیدا کرد ممکن است برای اجرای یک فلسفه واحد در سازمان های مختلف روشهای متفاوتی انتخاب گردد! *کدام فلسفه مدیریتی ارجح است؟ برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب باید معیارهایی ارائه داد تا در پرتوی آنها بتوان انتخاب آگاهانه تری داشت.در زیر تعدادی از این معیارها ارائه می شود بدیهی است که معیارهای ارائه شده در زیر فهرست کاملی نبوده و می توان معیارهای دیگری را نیز اضافه نمود √. معیار اول برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی ارجح این است که فلسفه انتخابی بتواند مشتری محوری ،کیفیت و ارتقای مستمر را در فلسفه وجودی یک سازمان و فلسفه شکل گیری آن ادغام کند به عبارت دیگر فلسفه انتخاب شده باید بتواند از نقطه چرا هستم جهت گیری سازمان را مشخص کند. √دومین معیار انتخاب عبارتست از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده و عناصر اصلی تشکیل دهنده آن ساده شفاف و برای همه قابل درک باشد بدین معنی که درک آن متاثر از موقعیت سازمانی دانش مدیریتی و فنی یا حتی سواد افراد نباشدهر کس هر کجا قرار گرفته است آن را بخوبی درک کند و بتواند بر اساس درک درست آن نقش خود را در جهت گیری سازمان ایفا نماید √. معیار سوم برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی مناسب عبارتست از این که فلسفه انتخاب شده بتواند همه اجزا و عناصر یک سازمان را به عنوان یک سیستم با هم هماهنگ و هم جهت نماید و به تعامل آنها جهت گیری دهد. بدیهی است تنها نگاه سیستمیک و فرایندی می تواند همه اعضا عناصر و منابع سازمان را حول ارزشهایی چون مشتری محوری و ارتقای مستمر هماهنگ و هم جهت نماید هر فلسفه ای که کلیت یک سازمان را خدشه دار کند و افراد و واحدهای سازمانی را به جزء نگری مبتلا کند سازمان را از حیاط ساقط خواهد کرد √. معیار چهارم عبارتست از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده باید بتواند فضاهای خالی بین نمودار سازمانی را که به حریم های مقدس و نفوذناپذیر تبدیل شده اند ،پر کند به عبارت دیگر خروج از این فضاها و حریم ها که بنا به ضرورت سازماندهی درونی یک سازمان به وجود آمده اند را نه تنها لازم بلکه واجب بداند و افراد و واحدها را به طور طنیعی کنار هم قرار دهد √. معیار پنجم این که هر فلسفه مدیریتی که بتواند جو سازمانی را به یک جو «یادگیری» تبدیل کند ارجح است. در اینجا نیز باید یک بستر طبیعی برای یادگیری وجود داشته باشد باید فلسفه مدیریتی یک میل طبیعی ،انگیزه درونی و شوق سازمانی برای یادگیری ایجاد نماید √ . معیار ششم برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب این است که بتواند بدون «اعمال زور» قدرت تصمیم گیری اقدام و تاثیر گذاری را از رأس سازمان به قاعده آن منتقل نماید به عبارت دیگر باز هم به طور طبیعی ، «رهبری» را در سازمان توزیع نماید. در این صورت هر کس خود را در هدایت و جهت گیری سازمان و بقا و سود و زیان آن سهیم می داند √. معیار هفتم فلسفه ای ارجح است که برای ارتقای عملکرد سازمان یک دیدگاه «استراتژیک»داشته باشد وجود رسوبات ضخیم سنتها،باورها،طرز فکر ها و ارزشها در سازمانها از یک طرف و پیچیدگیها و سیال بودن محیط بیرون سازمان ها از طرف دیگر ما را محتاج یک فلسفه مدیریتی می کند که برای قرار دادن سازمان در یک موقعیت برتر یک دیدگاه استراتژیک و بلند مدت را ترغیب و تشویق می کند √ معیار هشتم بالاخره فلسفه ای ارجح خواهد بود که اتکا به اعداد و ارقام و سنجش را ترغیب می کند با این دیدگاه علاوه بر این که حرکت سازمان باید جهت دار باشد باید سازمان برای نشان دادن هر نوع تغییر ،اثبات هر نوع ارتقای عملکرد و برداشتن هر گام در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها سنجش انجام دهد به عبارت دیگر سنجش باید«تاروپود»تلاشهای ارتقا را تشکیل دهد. * مدیریت جامع کیفیت فلسفه برتر به اعتقاد ما مدیریت جامع کیفیت همه ویژگیهای بالا ـ را شامل می شود مدیریت جامع کیفیت با داشتن ارکان فلسفی و اصول ساده و قابل درک و فراهم نمودن یک بستر طبیعی برای تلاشها شاید تنها گزینه در پیش روی مدیران باشد سه رکن مهم فلسفه مدیریت جامع کیفیت یعنی مشتری محوری فرایند گرایی و ارتقای مستمر هم در رأس یک سازمان و هم در قاعده آن قابل درک و اجرااست.مدیران ارشد سازمان از تحلیل فلسفه وجودی سازمان دورنما و رسالت آن فرایند های کلیدی را تعیین می کنند و در راستای تحقق رسالت

سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها همه افراد سازمانی ،یعنی«صاحبان فرایند ها»را برای ارتقای عملکرد فرایند ها آماده و بسیج می نماید کارکنان نیز از قاعده سازمان با ارتقای عملکرد فرایند های کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه می شوند برآیند دو حرکت از«بالاـ به پایین»و از« پایین به بالا »موجب دگرگونی و تحول اساسی و جهت دار در سازمان خواهد بود تداوم این دو حرکت و حمایت آن دو از هم به نهادینه شدن مدیریت جامع کیفیت خواهد انجامید. انتخاب و اجرای چنین فلسفه ای است که به روشها و ابزار ارتقا از جمله روش ها و ابزار آماری معنی می بخشد.کسانی که تلاش کرده اند بدون معرفی یک فلسفه مدیریتی از روشها و ابزار برای «حل مشکل»یا«ارتقای کیفیت»استفاده نمایند هرگز نتوانسته اند موجب تغییرات دائمی شوند سازمانها شاهد دهها سال تجربه در زمینه کار برد روشها و ابزارهای مختلف بوده اند که بر سرنوشت آنها تأثیرات استراتژیک نداشته اند. سازمانها قبل از هر چیزی محتاج یک فلسفه مدیریتی مناسب می باشد. *تعریف مدیریت جامع کیفیت مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر روی مشتریها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایند ها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می شود. * ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت • فرایند گرایی: سازمان را فرایندی می بینیم که در آن درون داد، روند و برون دادی وجود دارد که همه افراد بصورت افقی در مراحلی از فرایند، قرار می گیرد. تقسیم بندی عمودی و سلسله مراتبی وجود ندارد. اگر فرایند برون دادی دارد همه در آن سهیم هستند . • مشتری محوری: تمامی افرادی که روی فرایند کار می کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتریهای سازمان جایگاه ویژه ای ایجاد می شود. مشتری صاحب حق و احترام می گردد در این گونه سازمانها سلامت جریان کار و سلامت فرایندها و وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست. • ارتقای مستمر و فراگیر فرایندها و سیستمها: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و توانمند سازی کارکنان ،تلاش می شود فرایندها و سیستمها بطور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتریها بهبود یابند. * فرضها و اصول مدیریت جامع کیفیت مدیریت جامع کیفیت بر روی تعدادی فرضها و اصول استوار است که آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می کند. این فرضها و اصول عبارتند از: *۱)فرایندها و سیستمها منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می باشد. سازمانها شامل سیستمها و کارکنان می باشند. عملکرد کارکنان تحت تأ ثیر تعامل همه اجزا و عناصر سیستمها است. مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، سیاستها، روشهای کاری و بالاتر از همه فرهنگ سازمانی که تبلور ارزشها است، بر نحوه ارائه خدمت تأثیر می گذارد.برآوردی محتاطانه ۹۰ درصد مشکلات را ناشی از سیستمها و ۱۰ درصد را مربوط به کارکنان می دانند(دمینگ ۹۶ درصد مشکلات را مربوط به سیستمها و فقط ۴ درصد آنها را ناشی از کارکنان می دانست).کسب دیدگاه سیستمیک به ما کمک می کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان افتراق دهیم. * ۲.اگر عملکرد فرایندها و سیستم ها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقض خواهد بود. ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و سیستم و اصلاح دائمی آنها، بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط خود فرایندها و سیستمها امکان پذیر است. ممکن است سوال شود که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان چه نقشی در ارتقای کیفیت دارد.بدیهی است که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان حائز اهمیت است ولی ارزیابی عملکرد آنان باید جزئی از عملکرد فرایندها و سیستم ها باشد تا تأثیر مثبت داشته باشدزیرا بدون توجه به کارآیی فرایندها و سیستمها،نمی توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد.ریشه مشکلات در سیستم ها استاگر سیستمها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت. * ۳.ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد. ارتقای کیفیت جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد.از یک طرف سازمانها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریها پاسخ بگویند و از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستم ها در تعامل دائمی و پویا هستندبنابر این همواره می توان فرصتهایی را برای ارتقای فرایندها و سیستمها پیدا کرد. *۴.مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است. باید محور همه تلاشها و اقدامات یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات

مشتریهای داخلی و خارجی باشـد. در اینصورت مشتریهای داخلی (کارکنان و مـدیران) علایق و خلاقیتها و اسـتعدادهای خود را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و یافتن راههای بهتر و موثرتر به کار می گیرند. از طرف دیگر گشوده شدن باب گفتگو با مشتریهای خارجی به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتریها (داخلی و خـارجی) اگر چـه ممکن است از نظر مـدیران کـاری مفیـد و بـدون نقض باشـد ولی در واقع فاقـد ارزش می باشـد. * ۵.اجرای مـدیریت جامع کیفیت به تعهـد کامل سازمانی نیاز دارد. بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد، دوام پیـدا نخواهـد کرد. بایـد مـدیران شـخصاً مسوولیت مـدیریت جامع کیفیت را به عهـده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتـد این است که رهبران فکری سازمان از مـدیریت جامع کیفیت درک درست و یکسانی پیـدا کننـد، سپس بایـد محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد بدین معنی که هر کس هر روز در اندیشه ارتقا باشد. ارتقای فرایندها و سیستمها با کـار روزانه کارکنـان ادغـام شـود، یعنی ارتقـا تبـدیل به یـک ارزش شـود و جز عادتهـا قرار گیرد فقـط در چنین شـرایطی است که کارکنـان به کمـال توانـایی خود دست می یابنـد و سازمـان چنـان توانـایی و ظرفیـتی پیـدا می کنـد که جلوتر از نیازهـا و انتظـارات مشتریهـای خود حرکت کنـد. * ۶.کارکنـان کلیـد موفقیت اجرای مـدیریت جامع کیفیت می باشـند. اگر چه کارکنان سـهم بسیار اندکی در مشـکلات مربوط به کیفیت دارند،ولی نقش بسزایی در ارتقای کیفیت به عهده دارند. کارکنان سرمایه اصلی سازمان می باشـد آنـان کارهـا را انجـام می دهنـد بنـابراین مشـارکت آنـان در تحقق مـدیریت کیفیت امری حیاتی است.اگر نزدیکترین افراد به فراینـدها در تحلیـل عملکرد و تصـمیم گیریهـای مربوط به ارتقـای آنهـا دخـالت داشـته باشـند،ارتقـای مسـتمر کیفیت عملی خواهد شـد.مشارکت کارکنان حاکی از وجود یک جو مناسب فرهنگی می باشـد که می تواند همه کارکنان را در راسـتای پاسـخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها بسیج نمایند. * ۷.اجرای موفق مـدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است. کار تیمی یکی از مشـخصات کلیـدی مشارکت است و بـدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشـکل خواهد بود.کار تیمی علاوه بر ترغیب مشـارکت افراد همـاهنگی و همکـاری واحـدهای سازمـانی را نیز ممکن می سـازد.بـا اسـتقرار تیمهـای ارتقا روی فراینـدها سـد بین واحـدهای تولید یا ارائه خدمت از بین می رودارتباط بین آنها تسـهیل می شود وکارها سـریعتر انجام می گیردبتدریج از ارتفاع هرم سلسله مراتبی سازمان کاسـته می شود و قدرت تصـمیم گیری و اقدام از رأس هرم به قاعده آن منتقل می شود. * ۸.مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد. سنجش و ارتقای کیفیت بهم گره خورده اند و هر یک،یک روی سکه می باشدبنابراین ارتقای کیفیت بـدون سـنجش معنی نـدارد.بایـد عملکرد فراینـدها بطور مسـتمر و بر اساس نشانگرهای کلیـدی سـنجش و ارتقا داده شونـد.هر سـنجش بایـد در راسـتای ارتقـای عملکرد و پاسـخگویی به نیازهـا و انتظـارات مشتریهای داخلی و خارجی باشـد.اگر چه سنجشـهای درونی و بیرونی مکمل هم می باشند، سنجشهای بیرونی به دلیل انتقال بر داشتها و دیدگاههای مشتریها به درون سازمان حـائز اهمیت بیشتری است. *۹.پیشـگیری از بروز نقض کلیـد دستیابی به کیفیت است. در سازمانهای سـنتی بیشترین وقت مدیران و کارکنـان صـرف حـل مشـکلاتی می شـود که هر روز اینجـا و آنجـا به وجـود می آیـد و کمـترین تـوجهی به ریشه مشـکلات نمی شود.عبـارت «مشـکلات تمام شـدنی نیسـتند» یک عبارت رایـج در میان مـدیران سـنتی است.در سازمانی که در آن مـدیریت جامع کیفیت پیاده شده است حل ریشه ای مشـکلات و پیشـگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرایندها سرچشـمه مشکلات را می خشکانند.ساده کردن روسهای انجام کار استاندارد کردن آنها و کوتاه کردن فرایندها به پیشگیری از بروز مشکلات کمک می کند. *۱۰.اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است. برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای کیفیت از ضـروریات انکار ناپـذیر برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت در سازمانها می باشد.برنامه ریزی بلند مدت حاکی از آن است که مدیریت برای اسـتفاده از منابع کامل مدیریت جامع کیفیت ثبات قدم و عزم راسخ دارد. اولین قدم برای برنامه ریزی تعییـن فلسـفه وجـودی سازمـان (برای چـه هسـتیم؟) دور نمـا (کجـا می خـواهیم برسـیم؟) و رسـالت سازمـان (چـه می کنیـم؟)می

باشد.وظیفه مهم برنامه ریزی استراتژیک به عهده مدیران ارشد سازمان می باشد. *عناصر ساختاری مدیریت جامع کیفیت اهم عناصر ساختاری عبارتند از: · تعهد مدیریت ارشد: برای رهبری و حمایت از تلاشهای مدیریت جامع کیفیت، فرهنگ سازی و نهادینه کردن آن در سازمان ضروری است. · ساختار حمایتی : ایجاد یک ساختار مدیریتی جداگانه برای تعیین الویت ها و پایش اجرای مدیریت جامع کیفیت ضروری است. معمولاً شورای کیفیت یا کمیته ارتقای کیفیت به عنوان یک ساختار حمایتی و تسهیل کننده با مشارکت تیم مدیریت ارشد ایجاد می شود. · تیمهای ارتقا: اگر فلسفه مدیریت جامع کیفیت به درستی درک شود باید در اجرای آن تیمهای فرا بخشی با عضویت صاحبان فرایندها از واحدها و بخشهای مختلف سازمانی تشکیل شوند و سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایند های اصلی و کلیدی را به عهده بگیرند. · روش و ابزار ارتقا: باید برای ارتقای فرایندها یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار مورد نظر آموزش ببینند.وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آنها زبان مشترک ایجاد می کند. · روشها و ابزار آماری: استفاده از روشها و ابزار آماری از جمله کنترل آماری فرایند،برای سنجش،پایش،کنترل و ارتقای عملکرد فرایندها ضروری است به عبارت دیگر ارتقای عملکرد فرایندها باید مبتنی بر حقایق باشد. · مهارتهای انسانی: چون مدیریت جامع کیفیت یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کارکنان است بنابراین باید مهارتهای لازم برای برقراری ارتباط انگیزش حل تضادها و ... وجود داشته باشد. · روشی برای انتقال صدای مشتریها به داخل سازمان: برای آن که نیازها و انتظارات مشتریها به ویژگیهای کیفی خدمت تشکیل شود از guality function deployment استفاده می شود. · مهندسی مجدد فرایند: گاهی لازم است برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها فرایندها از نو طراحی شوندواین اقدام را مهندسی مجدد فرایند می نامند. · نظام ارتباطی موثر و کارآمد: برای اجرای مدیریت جامع کیفیت وجود یک نظام ارتباطی موثر و کارآمد ضروری است.نظام ارتباطی باید حول محور پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها (داخلی و خارجی)شکل گیرد. تاروپود همه تلاشهای ارتقای کیفیت و رشته اتصال مغزها و دلهای کارکنان و مدیران نظام ارتباطی است:به همین دلیل در سازمانهایی که مدیریت جامع کیفیت پیاده می شود به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق العاده ای داده می شود. · نظام تقدیر و تشویق: وجود نظام تقدیر و تشویق موثر و حساس نیز یکی از ساختارهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشد.اگر چه خود فلسفه فرایندگرا ماهیتاً انگیزش درونی کارکنان را تقویت می کند ولی مدیریت نیز برای نشان دادن علاقه و همایت خود باید مناسب ترین روشها را برای تقدیر و تشویق از تیم های ارتقا انتخاب نماید.هر بار تقدیر یا تشویق مناسب،روح جدیدی در کالبد کارکنان می دهد. *مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت اجرای مدیریت جامع کیفیت باید تدریجی و طی مراحلی انجام گیرد. از زمان زمان تصمیم به اجرای آن تا ادغام کامل با کار روزمره کارکنان سالها طول می کشد. هیچ راه میان بری برای کوتاه کردن این فاصله زمانی وجود ندارد. برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت الگوهای اجرایی مختلفی به وجود آمده است اما بهترین الگوی اجرایی وجود ندارد.برای اجرای مدیریت جامع کیفیت در جمهوری اسلامی ایران یک الگوی شش مرحله ای ارائه می شود اما باید توجه کنیم که مرز بندی کاملاً مشخصی بین این مراحل وجود ندارد و در حین اجرا نیز سازمانهای مختلف ممکن است این مراحل را با سرعتهای متفاوت طی کنند. شروع صحیح اجرای مدیریت جامع کیفیت و صبر و شکیبایی شرط اول موفقیت می باشد. مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت *مرحله آگاهی در این مرحله توانائی های بالقوه موجود برای اجرا شناسایی می شود و درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت تصمیم گیری به عمل می آید. در پایان این مرحله باید مدیریت ارشد درک روشن و کاملی از مدیریت جامع کیفیت و روشهای جامع کیفیت و روشهای دستیابی به آن پیدا کندبدین منظور شرکت در دوره های آموزشی مطالعه مقالات و کتابهایی درباره مدیریت جامع کیفیت ضروری می باشد. تشکیل یک تیم کاری متشکل از مدیران ارشد برای ارزیابی سازمانی و تهیه پیشنهادی برای تصمیم گیری درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت لازم است. زمانی که مدیران ارشد تعهد خود را به اجرای مدیریت جامع کیفیت نشان دادند باید به سوالات

کارکنان درباره ضرورت تغییر پاسخ دهند. باید باب بحث و گفتگو در سازمان باز شود و مدیریت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت و نتایج مورد انتظار از اجرای آن، زمینه پذیرش آن را در کارکنان به وجود آورد.بنابراین مرحله آگاهی مرحله ایجاد آمادگی برای تغیر می باشد. این مرحله معمولاً بیش از یک سال طول می کشد. *مرحله کسب دانش و مهارتها در این مرحله پایه های مدیریت جامع کیفیت ریخته می شودبدین معنی که ابزار و روشهای ارتقای مستمر کیفیت آموزش داده می شودبرای ایجاد جو فرهنگی مناسب جهت پرداختن به ارتقای کیفیت برنامه ریزی می شوداولین علائم کار تیمی ظاهر می شود و بلاخره سازمان به سنجش و پایش کیفیت اقدام می کند. کارهایی که در این مرحله باید انجام گیرد عبارتند از: · ایجاد صلاحیتهای لازم در مدیریت از طریق آموزش ابزار و فنون ارتقای مستمر کیفیت و دانش ارتقا · ایجاد صلاحیتهای لازم در کارکنان از طریق آشنایی با فلسفه و اصول مدیریت جامع کیفیت ویژکیهای فرایندها و اهمیت کار تیمی برای ارتقای آنها · ارزیابی فرهنگ سازمانی به منظور تغییر در فرهنگ سازگار با ارتقای مستمر کیفیتبدین منظور باید برنامه ای تدوین و اجرا گردد که در سایه آن جو اعتماد و ارتباط روشن بین مدیران و کارکنان ایجاد شود. · مشخص کردن مشتریها و تعیین نیازها و انتظارات آنان.هر واحد باید فرایندهای کلیدی و مشتریهای آنها را تعیین کند سپس از طریق گفتگوی مستقیم یا کسب پس خوراندهای منظم و نیازها و انتظارات مشتریها تعیین کند. · انتخاب یک روش ارتقای کیفیتروش FOCUS-PDCA پیشنهاد می شود. · تشکیل تیمهای ارتقای کیفیت و آموزش آنان · ارتقای تعدادی فرایند کلیدی جهت کسب تجربه *مرحله برنامه ریزی بلند مدت مدیریت جامع کیفیت یک فلسفه مدیریتی جامع بلند مدت و پویا می باشد.برای استفاده از منافع کامل آن باید برنامه ریزی بلند مدت به عمل آید،در این مرحله کارهای زیر انجام می گیرد: · یک ارزیابی درونی کیفیت برای تشخیص نقاط قوت و ضعف · تعیین رسالت و دورنمای سازمان · تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی های دستیابی به آنها · تدوین شیوه ارزشیابی برنامه باید برای تحقق این مرحله از مراحل اجرایی فرهنگ سازمانی با ارزشهای اساسی مدیریت جامع کیفیت سازگار باشد.وجود جو اعتماد ،تفکر قدرت بخشیدن به کارکنان و مشارکت آنان در ارتقای فرایندها،اعتماد به کار تیمی و بهبود عملکرد فرایندها و بطور کلی باور فلسفه مدیریت جامع کیفیت و منافع دراز مدت آن از شرایط اساسی برای برنامه ریزی استراتژیک تلقی می شوندبنابراین مرحله دوم یعنی مرحله کسب دانش و مهارت تا زمانی ادامه می یابد که جمیع شرایط برای ورود به این مرحله فراهم گردد. *مرحله برنامه ریزی تفصیلی در این مرحله همه بخشها و واحدهای سازمانی بر اساس برنامه بلند مدت،برنامه های یک ساله تدوین می کنند.در این مرحله بخشها و واحدها باید کارهای زیر را انجام دهند. · فرایندهای اساسی خود را تعیین کنند. · مشتریهای فرایندها را مشخص کنند. · نیازها و انتظارات مشتریها را تعیین کنند. · فرایندهایی را برای ارتقا انتخاب کنند. · اهداف اختصاصی ارتقا را تنظیم کنند. · تیمهای ارتقای فرایندها را تشکیل دهند. · نشانگرهای ارتقای کیفیت را تعیین کنند. *مرحله اجرا در این مرحله بخشها و واحدها برنامه های سالانه خود را اجرا می کنند.در این مرحله باید کارهای زیر انجام شود: · تیمهای ارتقا فرایندهای خود را ارتقا دهند. · یک سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود. · یادگیری در عمل ترغیب شود. · موانع و مشکلات ارتقای فرایندها از میان برداشته شود. · یک سیستم تقدیر و تشویق کار آمد به وجود آید. · پیشرفتها پایش شوند. · دستاوردها حفظ شوند. *مرحله ارزشیابی باید سالانه از برنامه های ارتقای کیفیت ارزشیابی به عمل آید تاعلل موفقیتها و احیاناً شکستها مشخص گردد.اگر چه مدیران و کارکنان اغلب از نتایج مثبت اجرای برنامه ها بیشتر خوشحال می شوند ولی تجربیات مثبت و منفی هر دو آموزنده می باشند.هر تجربه منفی شاید فرصت بیشتری را برای کسب تجربه و یادگیری فراهم کند. منبع: کتابها و مقالات دکتر ابوالفتح لامعی {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} Total quality management At its core," Total Quality Management (TQM) is a management approach to long-term success

through customer satisfaction. In a TQM effort, all members of an organization participate in improving processes, products, services and the culture in which they work. The methods for implementing this approach come from the teachings of such quality leaders as Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa and Joseph M. Juran. A core concept in implementing TQM is Deming's ۱۴ points, a set of management practices to help companies increase their quality and productivity: Create constancy of purpose for improving products and services. Adopt the new philosophy. Cease dependence on inspection to achieve quality. End the practice of awarding business on price alone instead, minimize total cost by working with a single supplier. Improve constantly and forever every process for planning, production and service. Institute training on the job. Adopt and institute leadership. Drive out fear. Break down barriers between staff areas. Eliminate slogans, exhortations and targets for the workforce. Eliminate numerical quotas for the workforce and numerical goals for management. Remove barriers that rob people of pride of workmanship, and eliminate the annual rating or merit system. Institute a vigorous program of education and self-improvement for everyone. Put everybody in the company to work accomplishing the transformation. The term "Total Quality Management" has lost favor in the United States in recent years: "Quality management" is commonly substituted. "Total Quality {Management," however, is still used extensively in Europe {endslide

مدیریت کیفیت؛ استاندارد FAMI-QS

۳ مدیریت کیفیت؛ استاندارد FAMI-QS استاندارد FAMI-QS ، که قابل اعمال در فرآیند تهیه مواد پیش تولید و مواد افزودنی است ، به منظور تضـمین ایمنی تاثیرات خوراک دام در محصولات غذایی نهایی برای انسان ایجاد شده است(Feed for Food). تغذیه حیوانات و دامها ارتباط بسیار جدی با زنجیره تولید فرآورده های دامی را ایجاد می کنند. مصـرف کنندگان شیر، گوشت و تخم مرغ از تولید کنندگان و فروشندگان انتظار دارند که محصولاتی سالم و با کیفیت بالا به آنان ارایه دهند. استاندارد FAMI-QSچیست؟ آیین نامه اروپایی در رابطه با بهداشت مواد و خوراک دام (۱۸۳/۲۰۰۵) نیازمندیهای بهداشت و سلامت را برای تمام زنجیره مواد غذایی اعم از مواد اولیه و مواد افزودنی فراهم نموده است. این آیین نامه: ۰ تولید و توزیع مواد اولیه پیش تولید، مواد افزودنی و خوراک نهـایی دام را جمعا در یک زنجیره غـذایی جهانی به هم مرتبط نموده است.۰ اصول HACCP (آنالیز مخاطرات و کنترل نقـاط بحرانی) را در یک جا جمع آوری کرده است.۰ باعث بنیان گـذاری روشـهای کاری(Codes of practice) در زنجیره تغذیه دام شده است.

مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO ۲۲۰۰۰

ابزاری برای مدیریت ریسک استـاندارد ISO ۲۲۰۰۰ سیسـتم مدیریت ایمنی مواد غذایی ابزاری برای مدیریت ریسک محسوب می

شود که منحصرا برای اطمینان یافتن صنایع غذایی از ایمنی محصولاتشان طراحی شده است. استاندارد ISO۲۲۰۰۰، استانداردی پایه ای است که به سازمانها و شرکتها این امکان را می دهد که ریسکهای مربوطه را شناخته و آنها را به طور اثر بخش از نظر ایمنی و صرفه اقتصادی مدیریت کنند. دریافت گواهینامه بر اساس این استاندارد، رویکرد سازمان شما را از شیوه سنتی آزمون کیفیت به شیوه تفکر پیشگیرانه سوق می دهد. این استاندارد رویکردی سیستماتیک در اختیارتان قرار می دهد که کلیه جنبه های زنجیره غذا، از خرید مواد خام تا مصرف نهایی در رستوران، تهیه غذا(catering)، تولید تجهیزات، ماشین آلات و مواد شیمیایی، و بخش خدمات نظیر کنترل آفات، شستشو، حمل و نقل و تدارکات را تحت پوشش قرار می دهد. - استاندارد ISO ۲۲۰۰۰ چیست؟ استاندارد ISO ۲۲۰۰۰ با دیدگاه انطباق و سازگاری با سایر استانداردهای بین المللی سیستم مدیریت ISO ۹۰۰۱طراحی شده است. بنابراین این استاندارد برای هماهنگی و یکپارچه شدن با سیستمهای مدیریت موجود، ایده آل می باشد. استاندارد ISO ۲۲۰۰۰می تواند در تمامی سازمانها و شرکتهایی که به طور مستقیم و غیر مستقیم در زنجیره غذایی دخیلند، مورد استفاده قرار گیرد. این استاندارد به شما امکان ارزیابی و نشان دادن مطابقت محصول در رابطه با ایمنی مواد غذایی و کنترل خطرهای مرتبط با ایمنی مواد غذایی را میسر می سازد. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} ISO ۲۲۰۰۰ ISO ISO is the International Organization for Standardization. It was set up in ۱۹۴۷ and is located in Geneva, Switzerland. Its purpose is to develop standards that facilitate international trade. ISO ۲۲۰۰۰ ۲۰۰۵ was developed by ISO TC ۳۴ (Technical Committee ۳۴). TC ۳۴ is responsible for food products. ISO ۲۲۰۰۰ ۲۰۰۵ (first edition) was formally approved during ۲۰۰۵ by over ۷۵٪ of the ISO member bodies who participated in the voting process. ISO published this international standard on September ۱, ۲۰۰۵. ISO ۲۲۰۰۰ ISO ۲۲۰۰۰ is a generic food safety management system standard. It defines a set of general food safety requirements that apply to all organizations in the food chain. These requirements are listed in sections ۴, ۵, ۶, ۷, and ۸ of ISO ۲۲۰۰۰. If your organization is part of the food chain, ISO ۲۲۰۰۰ wants you to establish a food safety management system (FSMS). It then wants you to use this system to ensure that food products do not cause adverse human health effects. ISO ۲۲۰۰۰ is designed to be used for certification (registration) purposes. In other words, once you've established a FSMS that meets ISO's requirements, you can ask a registrar to audit your system. If your registrar agrees that you've met the ISO ۲۲۰۰۰ requirements, it will issue an official certificate that states that your FSMS meets the ISO ۲۲۰۰۰ food safety requirements. However, you don't have to be certified (registered). ISO does not require certification (registration). You can be in compliance without being formally registered by an accredited auditor. You can self assess your system and simply declare to the world that your FSMS complies with ISO ۲۲۰۰۰ (if it does). Of course, your customers and business partners are more likely to believe that you have an effective FSMS if an independent auditor says so. WHO SHOULD USE ISO ۲۲۰۰۰ Since ISO ۲۲۰۰۰ is a

generic food safety management standard, it can be used by any organization directly or indirectly involved in the food chain. It applies to all organizations in the food chain. It doesn't matter how complex the organization is or what size it is, ISO ۲۲۰۰۰ can help ensure the safety of its food products. The food chain consists of the entire sequence of stages and operations involved in the creation and consumption of food products. This includes every step from initial production to final consumption. More precisely, it includes the production, processing, distribution, storage, and handling of all food and food ingredients. The food chain also includes organizations that do not directly handle food. These include organizations that produce feed for animals that produce food and for animals that will be used as food. It also includes organizations that produce materials that will eventually come into contact with food or food ingredients. ISO ۲۲۰۰۰ can be used by: Primary producers Farms Ranches Fisheries Dairies Processors Fish processors Meat processors Poultry processors Feed rocessors Manufacturers Soup manufacturers Snack manufacturers Bread manufacturers Cereal manufacturers Dressing manufacturers Beverage manufacturers Seasoning manufacturers Packaging manufacturers Frozen food manufacturers Canned food manufacturers Confectionery manufacturers Dietary supplement manufacturers Food service providers Grocery stores Restaurants Cafeterias Hospitals Hotels Resorts Airlines Cruise ships Seniors lodges Nursing homes Other service providers Storage service providers Catering service providers Logistics service providers Transportation service providers Distribution service providers Sanitation service providers Cleaning service providers Product suppliers Suppliers of tools Suppliers of utensils Suppliers of equipment Suppliers of additives Suppliers of ingredients Suppliers of raw materials Suppliers of cleaning agents Suppliers of sanitizing agents Suppliers of packaging materials Suppliers of other food contact materials Of course, the previous catalogue does not exhaust the list of organizations that could benefit from the use of this standard. ISO ۲۲۰۰۰ applies to all organizations directly or indirectly involved in the food chain, not just the ones listed here.

WHY USE ISO ۲۲۰۰۰ ISO ۲۲۰۰۰ will help you to achieve the following objectives: To establish a food safety management system (FSMS). To plan and implement a FSMS for your organization. To operate and maintain your organization's FSMS. To update and improve your organization's FSMS. To ensure that products do not cause adverse health effects. To demonstrate compliance with external safety requirements. To demonstrate compliance with legal safety requirements. To demonstrate compliance with regulatory

requirements. To demonstrate compliance with statutory requirements. To demonstrate compliance with customer requirements. To evaluate your customers' food safety requirements. To provide safe products and enhance customer satisfaction. To export food products and penetrate international markets. To communicate safety issues throughout the food chain. To communicate with your organization's customers. To communicate with your organization's suppliers. To communicate with other relevant interested parties. To ensure that you comply with your food safety policy. To demonstrate compliance to all interested parties. ISO ۲۲۰۰۰ uses roughly the same basic structure as the ISO ۹۰۰۱ quality management standard. This should make it a bit easier {for ISO ۹۰۰۱ certified organizations to pursue ISO ۲۲۰۰۰ certification. {endslide

مدل تعالی سازمانی

EFQM... گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی معرفی: یکی از نیازهای واحدهای دارای سیستم کیفیت در جوامع صنعتی ارتقا و تعمیق سیستم کیفیت به موازات رشد سازمان می باشد. از طرفی سیستمهای مدیریت کیفیت در خصوص برخی موارد و فعالیتهای سازمانها سکوت کرده اند لذا سازمانهای مختلف پس از رسیدن به درجه ای از بلوغ سازمانی این استانداردها را پاسخگویی نیازهای رو به تعالی خود نمی بینند. با توجه به این موارد وجود مدلهای عملی و اجرایی جهت استقرار TQM به صورت قابل ارزیابی ضرورتی برای پاسخگویی به نیاز سازمانها است. اولین گام اجرایی در این زمینه با تعریف مدل جایزه دمینگ در ژاپن برداشته شد و پس از آن در ایالات متحده آمریکا و اروپا نیز مدلهایی برای پر کردن خلاء چنین جایزه بزرگی ارایه شد. جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدریج (MBNQA) بر اساس نوعی مدل ارزیابی سازمانها در آمریکا تعریف شده و مدل اروپایی آن در سال ۱۹۹۱ در نشست بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت (EFQM) تحت عنوان جایزه کیفیت اروپایی (EQA) مطرح شد. این جوایز در کشورهای مختلف به برترین شرکتها که به نحو موثرتری به TQM عمل می کنند اعطا می شود تا به ایجاد نوعی رقابت در تعالی و رشد سازمانها کمک نماید. مدل جایزه ملی تعالی سازمانی ایران نیز از مدل اروپایی آن (EFQM) اقتباس شده است و از سال ۱۳۸۲ اعطای جوایز آن در ایران شروع شده است. در این مدل بر اساس ارزیابی سازمانها و میزان نزدیکی آنها به TQM سه نوع تندیس (تندیس زرین برای بهترین سازمان، تندیس سیمین برای سازمان دوم و تندیس بلورین برای سازمان سوم) و دو نوع گواهینامه اهتمام به اجرای TQM در نظر گرفته شده است که به بهترین سازمان در هر زمینه کاری مشروط به کسب حداقل امتیاز لازم ارایه می شود.در این مدل، ارزیابی بر اساس تلاشها و فعالیتهای سازمان و نتایج حاصله انجام می شود. بخش و فعالیتها یا اقدامات اجرایی سازمان تحت عنوان توانمند سازها شامل ۵ گروه معیار (رهبری، خط مشی و راهکار، مدیریت مشارکتی، منابع و فرآیندها) و نتایج حاصله از توانمند سازها شامل ۴ گروه معیار (رضایت کارکنان، رضایت مشتری، تاثیر بر جامعه و نتایج) می باشد که با چک لیست های، مخصوص توسط ارزیابان آموزش دیده ارزیابی و امتیاز دهی می شود. مزایای به کارگیری: - انجام خود ارزیابی بر اساس این مدل به سازمانها کمک می کند تا وضعیت خود را نسبت به سازمانهای موفق ارزیابی نمایند و نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند. - وجود هدف در فرآیند استقرار انگیزه لازم جهت اعتلای سازمان را برای مدیران و کارکنان ایجاد می کند. - فضای رقابتی کسب جوایز به تسریع در رشد سازمانها کمک می کند که شعار« کیفیت راه بدون پایان» را جامعه عمل بپوشاند. - ارزیابی ها و گزارشات آن فضای مناسبی جهت الگوبرداری از بهترینها (Benchmarking) را فراهم می

کنـد. - کسب جوایز حاصـل از مـدل (بـا توجه به دشواری دریـافت آن) دسـتاورد بزرگی برای سازمان ایجاد می کنـد. دامنه کاربرد کلیه سازمانهای تولیدی و خدماتی که قدمهای اولیه برای اسـتقرار سیسـتمهای مدیریتی مختلف را برداشته و نیاز به مدلهای متعالی برای رشد و بلوغ سازمان دارند. تعالی سازمانی رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان ایجاد تعادل بین خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت کاربردهای مدل تعالی سازمانی ابزاری برای خود ارزیابی به منظور تعیین موقعیت سازمانها در مسـیر تعالی،کمک به درک فاصـله بین اهداف و واقعیت هاوترغیب سازمانهـا به یـافتن راه حلهـای بهبود. مبنـایی برای ایجـاد زبان و تفکر مشترک در تمامی ابعاد سازمان و در همه حوزههای عملکرد. چارچوبی برای درک وضـعیت اقـدامات انجام شـده، حـذف دوباره کاری ها و تشـخیص انحرافات ساختاری برای سیسـتم مدیریتی سازمان مزایای مـدل تعالی سازمانی برخورداری این مدل از دیدگاه سیسـتماتیک و فراگیر مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی توجه ویژه به نتایج کسب شده توسط سازمان ارزیابی مبتنی بر واقعیات مشارکت گسترده کارکنان شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابـل بهبـود ارائـه تصـویر واقعی از فعالیتهـای سازمـان تبـادل تجربیـات درون و برون سازمـانی بـا بکـارگیری ابزار کـاوی (benchmarking) استفاده از رویکرد خودارزیابی به منظور تعالی سازمان ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و انـدازه سازمـان هـا، برای کلیه آنهـا قابـل کـاربرد بوده و مـدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می نمایـد. نتیجه گرایی: تعالی دستیـابی به نتـایجی است که رضـایت کلیه ذینفعـان سازمـان را در بر داشـته باشـد. مشتری مـداری: تعـالی خلق ارزش های مطلوب مشتری است. رهبری و ثبـات در مقاصـد: تعالی رهبری دورانـدیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصـد است. مـدیریت مبتنی بر فرآینـدها و واقعیت هـا: تعالی مـدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیسـتم ها ، فرآینـدها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسـته است. توسـعه و مشـارکت کارکنـان: تعـالی حـداکثر نمودن مشـارکت کارکنـان از طریق توسـعه و دخالت دادن آنها در امور است. یادگیری و بهبود مستمر: تعالی به چالش طلبیـدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصـتهای بهبود با اسـتفاده از یـادگیری است. توسـعه همکـاری هـای تجاری: تعالی توسـعه و حفظ مشارکت هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنـد. مسؤلیت اجتمـاعی سازمـان: تعـالی فراتر رفتن از چـارچوب حـداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کنـد و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسـی مرتبـط به صـورت کشـویی اینجـا را کلیـک فرمائیـد"}The EFQM Excellence Model The European Model for Business Excellence - now called the EFQM Excellence Model - is said to be the most widely used framework for organisational self-assessment in Europe and has become the basis for the majority of national and regional Quality Awards. The EFQM Excellence Model is a non-prescriptive framework based on nine criteria. Five of these are 'Enablers' and four are 'Results'. The 'Enabler' criteria cover what an organisation does and the 'Results' criteria cover what an organisation achieves. Through a process of continuous self-assessment, feedbacks from the ‘Results’ help an organisation to improve the ‘Enablers’, which in turn improves the 'Results'. Although this model recognises that there are many approaches to achieving sustainable excellence, its overriding premise is that organisational performance, including customer satisfaction, is achieved through leadership driving policy and strategy, and employee teams delivering processes. EFQM What is EFQM? EFQM is the most widely-used Business Excellence

Framework in Europe, with over ۳۰,۰۰۰ businesses using the Excellence Model to improve performance and increase their bottom-line. Quality Scotland is the National Partner Organisation for delivering and promoting EFQM in Scotland. The Excellence Model takes a holistic view of an organisation and, when used as a diagnostic tool, it allows your organisation to assess its strengths and areas for improvement in detail across nine key areas. The Excellence Model is a non-prescriptive framework that allows for enough flexibility to be adapted to any type of organisation, regardless of size or sector. In addition, the Excellence Model is considered an over-arching framework that can be used alongside other tools and standards such as IIP, Charter Mark, Balanced Scorecard and so on. More details on how the framework fits in with other Business Excellence tools and standards here. How does EFQM work? A key feature of the Model is its use as a diagnostic tool for self-assessment, where organisations grade themselves against a set of detailed criteria under each of the nine headings. The overall score acts as a European benchmark and helps organisations identify areas for improvement. It is then possible to develop and implement improvement plans that deliver sustainable growth and enhanced performance for the organisation. Find out more about Self-Assessment here. But I thought EFQM was a standard? EFQM is not a standard it is a framework or can be used as a diagnostic tool. Nonetheless, there are various recognition schemes based on the Excellence Model. These recognition schemes, known as Levels of Excellence, are standards designed not only to celebrate success but to allow you to benchmark your organisations performance against the best in Europe. More information on Quality Scotland’s Recognition Schemes here. How do I get started with EFQM? If you are interested in pursuing Business Excellence by using the EFQM framework contact Quality Scotland direct on ۰For those who would like to find out more about the Excellence Model, we offer an introductory training course. For more information or to book your place on this course. What does Quality Scotland have to do with EFQM? The Model is continually updated, developed and administered by EFQM in Brussels. They see it as vital that organisations using the Model keep up to date with the latest thinking and criteria as this ensures organisations are working to a consistent standard across Europe. This is particularly important for benchmarking, self-assessment and participation in recognition schemes. To ensure organisations across Europe are using up-to-date material and are aware of the current technical aspects of the framework, EFQM leads a network of National Partner Organisations (NPOs) that are licensed to deliver training, EFQM

accreditation, recognition schemes, and to sell and distribute EFQM publications on their behalf. The National Partner Organisation for Scotland is Quality Scotland. Please note that Quality Scotland has a network of Licensed Associates who have been recognised and certified to carry out work across Scotland on our behalf. Find out more about our {Licensed Associates here. {endslide

مدیریت کیفیت؛ استاندارد Sogedac

مدیریت کیفیت؛ استاندارد Sogedac معرفی: نظام مدیریت کیفیت EAQF در حال حاضر رایج ترین نظام مدیریت کیفیت ویژه صنایع خودرو در ایران می باشد. این نظامنامه توسط اغلب شرکتهای خودرو سازی فرانسه طراحی شده است در ایران تحت عنوانSogedac شناخته شده است در حال حاضر ویرایش ۱۹۸۷ آن توسط اغلب شرکتهای خودروساز مرجع بوده و شرکت ساپکو (ایران خودرو) ویرایش سال ۱۹۹۰ آن را مبنا قرار داده است آخرین ویرایش این نظام که ۱۹۹۸ در فرانسه منتشر شده است در قالب عناصر بیست گانه ISO ۹۰۰۰ تدوین شده است محتوای این نظام شامل الزامات استاندارد ISO ۹۰۰۰ سال ۱۹۹۴ به عنوان مبنا بوده ودر هر بخش از عناصر بیست گانه خواسته های خاص خودروسازی اضافه شده است این نظام به نمایندگی از شرکتهای تامبوت، سیتروئن و .... توسط شرکت Sogedac مورد ارزیابی قرار می گیرد از این رو این نظام به همین نام نیز شناخته می شود مجموعه مدارک EAQF شامل پرسشنامه « ارزیابی تواناییهای کیفیت عرضه کنندگان» و خطوط راهنمای مراحل مختلف فرآیند « تضمین کیفیت عرضه کنندگان » (SQA) می باشد. مزایای بکار گیری استاندارد: - امکان عقد قرارداد با شرکتهای ساپکو و سازه گستر - کاهش هزینه ها - بالا بردن کیفیت محصول - و بقیه مزایایی که در استانداردهای سیستمهای مدیریت کیفیت ذکر شده است دامنه کاربرد: کلیه تولیدکنندگان قطعات خودرو طرف قرارداد با تولید کنندگان خودرو ایرانی جزو دامنه کاربرد این استاندارد قرار می گیرند.

مدیریت کیفیت؛ استاندارد QS۹۰۰۰

۱۰ مدیریت کیفیت؛ استاندارد QS۹۰۰۰ معرفی: مجموعه الزامات سیستم مدیریت کیفیت صنایع خودروسازی امریکا که عمدتاً مربوط به شرکت های فورد، جنرال موتور وکرایسلر می باشد تحت عنوان QS۹۰۰۰ شناخته می شود .آخرین بازنگری این الزامات که در سال ۱۹۹۸ منتشر شده است حاوی دو بخش است. بخش اول این الزامات در قالب الزامات عناصر بیست گانه ISO۹۰۰۱:۱۹۹۴ تدوین شده است که در متن هریک ازعناصر بیست گانه الزامات مشترک سه خودروساز بزرگ(Big Three) به الزامات اصلی استاندارد ISO۹۰۰۱ اضافه شده است. بخش دوم استاندارد حاوی الزامات منحصر به فردهریک از خودروسازان آمریکای است.این الزامات توسط کمیته ای به نام گروه کاری صنایع خودرو (AIAG) که متشکل از نمایندگان صنایع خودروسازی امریکا است تدوین شده است. QS۹۰۰۰ یکی از شناخته شده ترین الزامات ویژه صنعت خودرو درجهان است که علاوه بر سازمانهای طرف قرارداد، خودروسازان آمریکا که الزام به استقرار این سیستم دارند، بسیاری از قطعه سازان جهان داوطلبانه اقدام به استقرار این سیستم کرده اند. علاوه بر نظامنامه مرجع الزامات سیستم کیفیت (QSR) که شالوده اصلی والزامات این سیستم را تشریح میکند مجموعه الزامات QS۹۰۰۰ حاوی ۵ سند مرجع دیگر نیز میباشد که با الزامات اصلی تحت عنوان six pack شناخته می شوند.در متن الزامات QSR درمواردی که ضرورت داشته باشد به این ۵ نظامنامه ارجاع داده شده است. این ۵ نظامنامه مرجع عبارتند از: ۱- طرح ریزی پیش هنگام کیفیت محصول و طرح کنترل (APQP&CP ۲ - تجزیه وتحلیل

حالات بالقوه خرابی وآثار آن (FMEA ۳- کنترل آماری فرآیند (SPC ۴- تجزیه و تحلیل سیستمهای اندازه گیری(MSA ۵- فرآیند تایید قطعات تولیدی (PPAP) هر چند در اغلب سیستمهای کیفیت صنعت خودرو استفاده از پنج ابزار فوق به نوعی الزامی است ولی منسجم ترین نظامنامه های مرجع در خصوص تکنیکهای FMEA ، SPC ، MSA مربوط به مجموعه الزمات QS ۹۰۰۰است که در سایر سیستمها نیز از این مراجع استفاده می شود البته در مورد APQP و PPAP هر یک از خودرو سازان الزمات خاص خود را دارند که تا حدودی با PPAP, APQP سازگار و قابل انطباق است به عنوان مثال در ایران خودروسازان از فرایندی تحت عنوان SQA برای تشریح الزمات خود در مورد تکوین و توسعه محصولات جدید و فرآیند تایید آن استفاده می کنند که از نظر اصولی با الزامات QS ۹۰۰۰ دارای نقاط اشتراک زیادی می باشد. با توجه به فراگیری کاربرد QS ۹۰۰۰ بین قطعه سازان سراسر جهان صدور گواهی توسط موسسات گواهی دهنده در اغلب نقاط جهان حتی برای قطعه سازانی که با خودرو سازان آمریکا طرف قرارداد نیستند رایج بوده و قطعه سازا ن دستیابی به این گواهینامه را به عنوا ن یک هدف کیفیتی که بیانگر تکامل سیستم کیفیت آنهاست مد نظر قرار می دهند . مزایای بکارگیری استاندارد: ۱- امکان اخذ گواهی معتبر از موسسا ت گواهی دهنده که بیانگر رشد و کمال سیستم کیفیت سازمان است ۲- استفاده از مراجع مکتوب علمی کاربردی جهت بکار گیری موثر تکنیکهای پیشرفته کیفیتی ۳- جلب اعتماد مشتریان در خصوص توامندی کیفیتی سازمان ۴- ایجاد قابلیت تطبیق سیستم کیفیت سازمان با الزامات خودرو سازان داخلی ۵- استفاده از مزایای عمومی استقرار سیستمهای کیفیت در سازمان دامنه کاربرد:

طبق موارد ذکر شده در مقدمهٔ QS ۹۰۰۰ (نظامنامه مرجع QSR) نظام مدیریت کیفیت QS ۹۰۰۰ برای عرضه کنندگان داخلی و خارجی زیر که با صنایع خودرو آمریکا مرتبط هستند الزام شده است: - تامین کنندکان مواد اولیه - تامین کنندگان قطعات و وسایل تولید و یدکی - تامین کنندگان عرضه کننده خدمات (عملیات حرارتی ، رنگ، پوشش و........)

مدیریت کیفیت؛ استاندارد OHSAS ۱۸۸۰۱

مدیریت کیفیت؛ استاندارد OHSAS ۱۸۸۰۱ معرفی: در سال ۱۹۹۸ کمیته ای متشکل از انستیتو استاندارد بریتانیا، شرکتهای اصلی گواهی دهنده انگلستان و سایر سازمانهای بین المللی استاندارد تشکیل شد که هدف آن تهیه و تدوین استانداردی واحد بود. سری ارزیابی بهداشت حرفه ای OHSAS ۱۸۰۰۱)- accupational health and safetyassessment series) استانداردی واحد که در پاسخ به نیاز فوری سازمانها طراحی شده و این استاندارد قابل ممیزی و اخذ گواهینامه می باشد که به دو بخش تقسیم شده OHSAS ۱۸۸۰۱ که شامل مشخصاتی می باشد که بر اساس آنها گواهی کسب می شود و OHSAS ۱۸۰۰۲ که راهنمایی جهت پیاده سازی یک سیستم مدیریت بهداشت حرفه ای و ایمنی می باشد. ساختار OHSAS مشتمل بر ۶ بخش می باشد: ۱- نیازمندیهای عمومی ۲- خط مشی بهداشت حرفه ای و ایمنی ۳- طرح ریزی ۴- اجرا و عملیات ۵- بررسی و اقدام اصلاحی ۶- بازنگری مدیریت ساختار استاندارد ۱۸۰۰۱ OHSAS سازگار با استانداردهای ۹۰۰۱:۲۰۰۰ ISO و ISO۱۴۰۰۱:۱۹۹۶ می باشد تا سازمانها به راحتی بتوانند سیستم مدیریت کیفیت محیط زیست و بهداشت و ایمنی شغلی را با یکدیگر ادغام کرده و سیستم واحدی را ایجاد نمایند. مزایای بکار گیری استاندارد: - تفکری طرح ریزی شده و مستند در ارتباط با بهداشت شغلی و ایمنی - ساختاری روش برای مدیریت OHSAS - ایجاد محیط کاری ایمن تر و سالم تر - افزایش آگاهی و دانش در خصوص مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی - کاهش ریسک حوادث، رویدادها و ...... های شغلی دامنه کاربرد: این استاندارد در کلیه سازمنهای تولیدی و خدماتی دارای کاربرد می باشد.

مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO/TS ۱۶۹۴۹

مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO/TS ۱۶۹۴۹ معرفی: با وجود آنکه استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ به دلیل ماهیت مستقل خود، برای بسیاری از نهادها به عنوان پایه و اساس ساخت سیستم مدیریت کیفیت قرار گرفته، اما برخی از حوزه های اقتصادی به خصوص، مانند صنایع خودرو، که علاقه بیشتری به برآورده شدن خواسته های کیفی خود دارند اقدام به تدوین الزامات ویژه خود نموده اند و اجرای این خواسته ها را برای تامین کنندگان خود الزام نموده اند. از آنجا که تعداد این الزامات سبب بروز مشکلاتی در خصوص ارزیابی مکرر خواسته های متفاوت برای قطعه سازان طرف قرارداد , خودرو سازان مختلف شده است . بررسی ها برای حل این مشکل منجر به تشکیل گروه کاری بین المللی صنعت خودرو (IATF گردید که این گروه کاری با همکاری کمیته فنی ۱۷۶ سازمان بین المللی استاندارد (ISO) اقدام به یکپارچه سازی الزامات خودروسازان جهان گردید. ماحصل این تلاش انتشار مشخصه فنی ISO/TS ۱۶۹۴۹ در تاریخ ۱/۳/۱۹۹۹ گردید. در تدوین این مشخصه فنی مراجع ذیل به کار گرفته شده است: ۱- سری استانداردهای بین المللی مدیریت کیفیت ۲ ISO ۹۰۰۰- نظامنامه های مرجع IATF در مورد ISO/TS ۱۶۹۴۹ ۳- نظامنامه های مرجع خودروسازان آمریکایی (سری ۴ QS ۹۰۰۰)- نظامنامه های مرجع خودروسازان ایتالیایی (سری ۵ (AVSQ- نظامنامه های مرجع خودروسازان فرانسوی (سری ۶ (EAQF- نظامنامه های مرجع خودروسازان آلمانی (سری VDA) چون طبق قواعد ISO انتشار یک استاندارد بین المللی نیاز به طی تشریفات خاصی دارد، در موارد که به دلیل نیاز به بازار به وجود یک مدرک لازم است مدرک سریعتر در اختیار قرار گیرد سازمان ISO اقدام به انتشار یک مشخصه فنی (Technical Specification) می نماید و آن را با علامت ISO/TS منتشر می نماید. یک ISO/TS پس از انتشار ظرف سه سال مورد بررسی و بازنگری مجدد قرار می گیرد که ماحصل این کار بازنگری سال ۲۰۰۲ این مشخصه فنی و انتشار ISO/TS ۱۶۹۴۹:۲۰۰۲ می باشد. همچنین ظرف شش سال این نسخه فنی مورد بررسی مجدد قرار گرفته و به صورت یک استاندارد بین المللی منتشر شده یا از درجه اعتبار ساقط می شود. با توجه به استقبال صنعت خودرو از این مشخصه فنی و پذیرش آن توسط خودروسازان عضو IATF امروزه سیستم کیفیت بر مبنای ISO/TS ۱۶۹۴۹ رایجترین الگوی سیستم مدیریت کیفیت در جهان می باشد بازنگری دوم این مشخصه فنی بر اساس الزامات ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ و بر اساس رویکرد فرآیندی تدوین شده و حتی خودروسازان آمریکایی اعلام نموده اند که این مشخصه فنی به عنوان الزامات آنها نیز قابل قبول است. به کارگیری مشخصه فنی ISO/TS ۱۶۹۴۹ در حال حاضر توسط شرکت سازه گستر سایپا نیز الزام شده و این گروه خودرو سازی الزامات خود را تحت عنوان AR۸۲۰۱ بر اساس این مشخصهٔ فنی و با افزودن الزمات خاص خود منتشر کرده است. مشخصه فنی ISO/TS ۱۶۹۴۹:۲۰۰۲ برای اولین بار توسط شرکت مهندسین مشاور خانه کیفیت ترجمه و منتشر شده است که برای اطلاع بیشتر می توانید این کتاب را ملاحظه فرمایید. مزایای بکارگیری استاندارد: ۱- انطباق کامل با استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ و قابلیت تلفیق به خصوص برای واحدهای تولیدی که هم برای صنعت خودرو و هم خارج از آن فعالیت می نمایند. ۲- قابلیت انطباق و سازگاری با استاندارد مدیریت ، زیست محیطی ، ۳ ISO ۱۴۰۰۰- استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت فرآیند گرا که متضمن ایجاد بهبود مداوم در سازمان و حرکت به سمت مدلهای TQM و تعالی سازمان است. ۴- پذیرش این سیستم توسط گروه خودرو سازی سایپا ۵- قابلیت انطباق سیستم با الزامات خودرو سازان ایرانی دیگر (ایران خودرو، کرمان خودرو و....) ۶- استفاده از مزایای عمومی سیستمهای مدیریت کیفیت دامنه کاربرد: با توجه به موارد مندرج در مشخصهٔ فنی ISO/TS ۱۶۹۴۹:۲۰۰۲ این الزامات با هدف جلوگیری از ممیزیهای مکرر/ مختلف مراجع صدور گواهینامه و ایجاد یک رویکرد واحد در مورد سیستمهای مدیریت کیفیت سازمانهای تولید کننده و تامین کننده قطعات خودرو تدوین شده است. این مشخصه قبلی برای محلهایی از سازمان که در آنجه قطعات مشخص شده توسط مشتری برای تولید و یا خدمات پس از فروش ساخته می شوند کاربرد دارد. بخشهای پشتیبان (مانند مراکز طراحی ، دفتر مرکزی و مراکز توزیع) به عنوان بخشی از سازمان ممیزی می شوند ولی نمی توانند به تنهایی

گواهینامه دریافت نمایند این مشخصه فنی می تواند برای زنجیره تامین خودرو سازی نیز استفاده شود. (پیمانکاران فرعی ، قطعه سازان طرف قرارداد با خودرو ساز)

مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO / IEC ۱۷۰۲۵

مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO / IEC ۱۷۰۲۵ معرفی: روند تخصصی شدن فعالیتهای سازمانها موسسات و سازمانهای تدوین کننده استاندارد را بر آن می دارد تا نیازمندیهای خاصی را جهت حصول اطمینان از کیفیت خدمات این نوع سازمانها تدوین نمایند. علاوه بر استاندارد ISO ۹۰۰۱ که الزامات عمومی سیستم مدیریت کیفیت را برای کلیه سازمنها بیان می نماید در صنایع مختلف استانداردهایی منتشر می شود که الزامات خاصی را برای آن تعریف می نماید که این الزامات به صورت مکمل / جایگزین الزامات عمومی ISO ۹۰۰۱ سیستم مدیریت کیفیت سازمان را شکل می دهد. ISO/IEC ۱۷۰۲۵ یکی از این استانداردهای تخصصی است که برای تشریح سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاهها تدوین شده است. این استاندارد بین المللی نتیجه اجرای مجموعه الزامات ISO/IEC Guide ۲۵ و EN ۴۵۰۰۱ است که هم اکنون با توجه به تجربیات ناشی از اجرای دو استاندارد فوق جایگزین این دو می شود. این استاندارد که با همکاری کمیته بین المللی الکترونیک (IEC) و سازمان بین المللی استاندارد (ISO) تهیه شده است الزامات خود را در دو بخش سیستم مدیریت کیفیت (فصل چهارم استاندارد) و نیازمندیهای فنی (فصل پنجم استاندارد) مطرح نموده است. در فصل چهارم استاندارد الزاماتی در خصوص سازمان، سیستم کیفیت، کنترل مستندات ، بازنگری قراردادها و..... مطرح شده که الزامات مذکور با الزامات ISO ۹۰۰۱ مشابهت دارد. در فصل پنجم استاندارد الزامات فنی در خصوص صلاحیت پرسنل، شرایط محیطی، روشهای آزمون، تجهیزات و..... ذکر شده است. این بخش از استاندارد نیازمندیهای فنی متعددی که در ISO ۹۰۰۱ موجود نیستند را پوشش می دهد. انطباق سازمان با ISO/IEC ۱۷۰۲۵ صرفاً توسط مراجع اعتبار دهنده (AB) گواهی می شود. مزایای بکارگیری استاندارد: ۱- ایجاد اطمینان در مشتریان در خصوص خدمات آزمایشگاه ۲- کسب سهم بازار مشتریان دارای گواهینامه ISO/TS ۱۶۹۴۹ یا QS ۹۰۰۰ (طبق الزامات این استاندارد در سازمانها دارنده گواهی مذکور موظف به استفاده از خدمات ازمایشگاههای دارای گواهی ISO/IEC۱۷۰۲۵ می باشند) ۳- ایجاد قابلیت اخذ تایید صلاحیت فنی از اداره استاندارد ملی ۴- سازگاری با سیستمهای مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۱ (به خصوص برای آزمایشگاههایی که بخشی از یک سازمان بزرگ دارای گواهینامه ISO ۹۰۰۱ می باشند) ۵- استفاده از مزایای عمومی استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در سازمانها. دامنه کاربرد: این استاندارد برای کلیه آزمایشگاههای ارایه دهنده خدمات اندازه گیری، تست، آزمون و کالیبراسیون (آزمایشگاههای صنعتی) بدون توجه به تعداد پرسنل یا گستردگی محدوده فعالیتهای آن قابل کاربرد می باشد.

استاندارد ISO ۱۴۰۰۰

۱۳۸۷ ، ۲۲:۱۴ مدیریت کیفیت؛ استاندارد ISO ۱۴۰۰۰ این استاندارد برای کلیه صنایع کاربرد دارد معرفی: استاندارد خانواده ISO ۱۴۰۰۰ شامل استاندارد های بین المللی در رابطه با سیستم های زیست محیطی می باشد. این استاندارد در سال ۱۹۹۶ میلادی توسط کمیته فنی ۲۰۷ سازمان ایزو به وجود آمد. یک سیستم مدیریت زیست محیطی می تواند به عنوان بخشی از سیستم جامع مدیریت به حساب آید. این سیستم شامل ساختار سازمانی، فعالیتهای طرح ریزی، تعریف مسئولیتها، تعیین روش ها و فرآیندها و همچنین در اختیار گیری منابع لازم برای تهیه، اجرا، بازنگری و حفظ خط مشی زیست محیطی سازمان است. سیستم مدیریت محیط زیست بر مبنای استاندارد ISO ۱۴۰۰۱ به عنوان یک الگوی اجرایی توسط مرجع صدور گواهینامه

(Certificationn Body) مورد ارزیابی قرار می گیرد. مزایای بکارگیری استاندارد: - ایجاد سیستمهای مدیریت زیست محیطی که منجر به حفاظت بیشتر از محیط زیست می شود. - به حداقل رسانیدن موانع غیر تعرفه ای تجاری و تسهیل تجارت بین الملل با توجه به بها دادن بیشتر به محیط در سازمان ها - جلب مشتریان بیشتر و افزایش سهم بازار در سطح بین المللی - افزایش رعایت مقررات و قوانین مربوط به محیط زیست - استفاده بهینه از منابع طبیعی - تسهیل تجارت بین الملل - ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای سازمان دامنه کاربرد: این استاندارد برای کلیه صنایع کاربرد دارد.{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"} ISO ۱۴۰۰۰ This report is a heads-up analysis about ISO ۱۴۰۰۰ standards. A decade from now we may recognize these standards as one of the most significant international initiatives for sustainable development. ISO ۱۴۰۰۰ defines a voluntary environmental management system. Used in conjunction with appropriate goals, and with management commitment, the standards will help improve corporate performance. They will provide an objective basis for verifying a company's claims about its performance. This is particularly important in relation to international trade, where at present almost anyone can make assertions about environmental performance - and there are only limited means to address veracity. Consumers, governments and companies up and down the supply chain are all seeking ways to reduce their environmental impact and increase their long-run sustainability. For companies, the key goals are to become more efficient - to get more output per unit of input - while earning profits and maintaining the trust of their stakeholder. The ISO ۱۴۰۰۰ voluntary standards will help. It is important to note that the ISO ۱۴۰۰۰ standards do not themselves specify environmental performance goals. These must be set by the company itself, taking into account the effects it has on the environment, and the views of its stakeholders. How then can ISO ۱۴۰۰۰ help meet the global need to move toward sustainable development? Implementation of a management system based approach will help companies focus attention on environmental issues, and bring them into the main stream of corporate decision-making. ISO ۱۴۰۰۰ is designed to provide customers with a reasonable assurance that the performance claims of a company are accurate. In fact, ISO ۱۴۰۰۰ will help integrate the environmental management systems of companies that trade with each other in all corners of the world. These positives, however, come with a price tag. The ISO process has not fully involved all countries or levels of business. Some consumer and environmental organizations may well be skeptical of voluntary standards . And there is a large measure of capacity building needed throughout the world in order for this system to work well. Finally, sustainable development requires that issues of human well-being

be added to environmental and economic policies. While sustainable development is introduced within ISO ۱۴۰۰۰ standards, the detailed documents deal almost exclusively with environmental issues. In this publication, IISD tracks the development of these standards and provides interpretation of them. The report highlights what companies need to think about and what stakeholders interested in sustainable development should understand about the ISO ۱۴۰۰۰ initiative. We anticipate adding further information and analysis as events unfold during the implementation phase. Interested readers should check our Internet site (http://iisd.ca/) for these updates, including an extensive annotated bibliography, and for information on IISD's work on Business, Trade, and Measures and Indicators. Arthur J. Hanson President and CEO International Institute for Sustainable {Development {endslide

استاندارد ISO ۹۰۰۰

این استاندارد در کلیه سازمانهای تولیدی، خدماتی و پژوهشی و آموزشی و ...... کاربرد دارد معرفی: در سال ۱۹۸۷ کمیته فنی ۱۷۶ سازمان ایزو (ISO/TC ۱۷۶) سری استاندارد ISO ۹۰۰۰ را به جهانیان ارائه نمود. هدف از تدوین این سری استاندارد به وجود آوردن الگوئی بین المللی برای پیاده سازی و استقرار سیستم های مدیریت و تضمین کیفیت بوده که مورد استقبال فراوان در سطح دنیا قرار گرفت. سری استانداردهای ISO ۹۰۰۰ مجدداً در سال ۱۹۹۴ مورد بازنگری قرار گرفته و به صورت هفده استاندارد متفاوت منتشر گردید. آخرین بازنگری استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ در سال ۲۰۰۰ انجام شده است در این بازنگری، استاندارد با نگرش فرآیند گرا در سیستم مدیریت کیفیت سازمان سعی در نزدیک شدن به مدلهای مدیریت کیفیت جامع را دارد. نهادینه نمودن بهبود مستمر در سیستم مدیریت کیفیت سازمان از تفاوتهای اصلی دیگر این استاندارد با ویرایش قبلی آن است. ساختار سری استانداردهای ISO۹۰۰۰ شامل ISO۹۰۰۰:۲۰۰۰ (به تشریح اصطلاحات و تعاریفی می پردازد که در استاندارد به آن اشاره شده است) ، ISO۹۰۰۱:۲۰۰۰ (الزامات اجرایی سیستم مدیریت کیفیت که سازمان جهت برآورد مقاصد یا صدور گواهینامه مورد استفاده قرار میدهد)و ISO۹۰۰۴:۲۰۰۰ (خطوط راهنما برای عملکرد بهتر سازمان در راستای سیستم مدیریت کیفیت است) میباشد. مزایای بکار گیری استاندارد: - بررسی مجدد فعالیت های سازمان بر اساس اهداف سازمان و رفع کاستی ها - شفافیت فرآیندها و شاخص ها در سازمان - جلوگیری از دوباره کاری ها به واسطه تعریف فعالیتهای برنامه ریزی شده و سیستماتیک - کاهش هزینه ها - ایجاد اطمینان و اعتماد در درون سازمان - ایجاد اطمینان و اعتماد درون سازمان (مشتری) - افزایش توان رقابت در عرصه بین الملل دامنه کاربرد: این استاندارد در کلیه سازمانهای تولیدی، خدماتی و پژوهشی و آموزشی و ...... کاربرد دارد. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} ISO ۹۰۰۰ ISO ۹۰۰۰ is a series of standards, developed and" published by the International Organization for Standardization (ISO), that define, establish, and maintain an effective quality assurance system for manufacturing and service industries. The ISO ۹۰۰۰ standard is the most widely known and has perhaps had the most impact of the ۱۳,۰۰۰ standards published by the ISO. It serves many different

industries and organizations as a guide to quality products, service, and management. An organization can be ISO ۹۰۰۰-certified if it successfully follows the ISO ۹۰۰۰ standards for its industry. In order to be certified, the organization must submit to an examination by an outside assessor. The assessor interviews staff members to ensure that they understand their part in complying with the ISO ۹۰۰۰ standard, and the assessor examines the organization's paperwork to ensure ISO ۹۰۰۰ compliance. The assessor then prepares a detailed report that describes the parts of the standard the organization missed. The organization then agrees to correct any problems within a specific time frame. When all problems are corrected, the organization can then be certified. Today, there are {approximately ۳۵۰,۰۰۰ ISO ۹۰۰۰-certified organizations in over ۱۵۰ countries {endslide

مدیریت کیفیت؛ استاندارد HACCP

معرفی: "Hazard Analysis & Critical Control Point" به معنی " تجزیه و تحلیل خط و نقاط کنترل بحرانی" HACCP مجموعه الزامات مربوط به سیستم مدیریت بهداشت مواد غذایی است که این اصطلاح از اول Hazard Analysis & Critical Control Point " به معنی " تجزیه و تحلیل خط و نقاط کنترل بحرانی" گرفته شده است. برای اولین بار HACCP در سال ۱۹۷۱ در کنفرانس ملی حفاظت مواد غذایی مطرح شد. سپس در سال ۱۹۷۳ سازمان فضا نوردی آمریکا (ناسا) با همکاری شرکت پیلسبوری این سیستم را برای اطمینان از سلامت مواد غذایی فضا نوردی اجرا کردند. این سیستم در سال ۱۹۸۵ به اطلاع عموم رسید و در سال ۱۹۹۳ توسط کمیسیون کدکس FAO/WHO پذیرفته شد. در سال ۱۳۷۷ اداره استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران آیین کار استفاده از HACCP را تحت عنوان استاندارد ملی ۴۵۵۷ منتشر کرد. حروف کلمات " این سیستم با هدف ایمن سازی فرآیندهای تولید مواد غذایی و پیشگیری از بروز حوادث ناشی از مشکلات بهداشتی مواد غذایی در سازمانها مستقر می شود. HACCP دارای ۷ اصل به شرح ذیل است: ۱- تجزیه وتحلیل مخاطرات موجود (میکروبی، شیمیایی فیزیکی)، تعیین اندازه مخاطره ۲- شناسایی نقاط کنترل بحرانی ۳- تعیین محدوده های بحرانی ۴- تعیین سستم نظارتی برای هر کدام از نقاط کنترل بحرانی ۵- اقدامات اصلاحی ۶- سیستم مستند سازی و نگهداری سوابق ۷- ایجاد فرآیندهای تصدیق با توجه به اینکه در حال حاضر HACCP به عنوان یک استاندارد بین المللی از طرف سازمان ISO منتشر نشده است معمولاً در ممیزیهای اجرا شده از طرف موسسات گواهی دهنده بر حسب آیین نامه های هر موسسه الزامات کمی متفاوت است و این گواهینامه ها از طرف مراجع اعتبار دهنده تایید نمی شوند. مزایای بکارگیری استاندارد: استقرار سیستم HACCP در سازمان با توجه اجرای مراحل کنترل مناسب و موثر در طول فرآیند های پذیرش مواد اولیه، تولید محصول، انبارش و نگهداری و ارسال محصول به سازمان اطمینان می دهد که با حداقل هزینه مطمئن ترین کنترلها را انجام می دهد و می توان به مزایای زیر اشاره کرد: - ایجاد اطمینان در مصرف کنندگان محصولات - حرکت به سمت تولید بدون نقص (Zero Defect) با استفاده از اصول GMP - پیشگیری از مخاطرات شیمیایی، میکروبی و فیزیکی که ممکن است در فرآورده های غذایی موجب خسارت رساندن به مشتری و کاهش اعتبار سازمان شود. - سازگاری با سیستمهای مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۰:۲۰۰۰ دامنه کاربرد: کلیه سازمانهای تولیدی و خدماتی که در زنجیره تامین مواد غذایی جامعه نقش ایفا می کنند مانند مجتمع های کشف صنعت، تولید کنندگان مواد غذایی، توزیع کنندگان مواد غذایی، سردخانه ها و.... می توانند با استفاده از اصول HACCP نسبت به تضمین سلامت محصولات غذایی خود اطمینان

لازم را کسب نمایند. {"beginslide id="۱۳۳" title=برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "Quality Systems – HACCP HACCP is an acronym for Hazard Analysis and Critical Control Point (pronounced "hassip") and is a food safety program that was developed nearly ۳۰ years ago for NASA to ensure the safety of food products that were to be used by the astronauts in the space program. Its purpose is to prevent hazards that could introduce potentially dangerous food-born illnesses in food by applying science-based controls that cover all aspects from raw resources through preparation to final product. This differs from the traditional method of having industry and regulators perform random checks and sampling of manufacturing conditions and final products to ensure food safety. This tends to be much less effective and efficient than having a system in place that performs these tasks all the time. HACCP has been recognized by the FDA, the National Academy of Sciences, the Codex Alimentarius commission (an international food standard-setting organization) and the National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods and Health Canada. It is in use in many countries and is increasingly becoming a requirement for food manufacturers to have in order to sell their products. HACCP is comprised of seven principles: ۱. Analyze hazards - Potential hazards associated with a food and the measures required to control those hazards are identified and include biological, chemical and physical contaminants.۲. Identify critical control points - These are points in a food's production at which potential hazards can be controlled or eliminated. ۳. Establish preventative measures with critical limits for each control point - These are minimum standards required for the safe preparation of food. ۴. Establish procedures to monitor the critical control points - Such procedures include determining how and by whom processing standards are to be monitored. ۵. Establish corrective actions to be taken when monitoring has shown that a critical limit has not been met - Either reprocessing or disposal of foods if minimum processing standards have not been met. ۶. Establish procedures to verify that the system is working properly - testing and calibrating equipment to ensure its proper functioning is but one typical requirement. ۷. Establish effective record keeping in order to document the HACCP system - This would include records of hazards and their control methods, monitoring of safety requirements and corrective actions taken to either prevent problems or how non-conformances are to be prevented from reoccurring. All seven principles are to be based on proven scientific research in the appropriate field in which the food processing operation is involved. The need for HACCP is growing as the elimination of food pathogens is an important public

health concern as well as an important hazard for food processors to avoid as damaged reputations to food quality can be devastating to individual companies and industries. Also, the methods of food production are becoming increasingly complex and require closer monitoring and control to ensure their effective operation. International trade has also created a greater demand for HACCP as countries are requiring more stringent standards that can restrict a food processors ability to sell their products globally. HACCP can help in overcoming these potential barriers to trade. It is a comprehensive system that requires a substantial commitment of time, resources and expense to implement by a processor but a system that can increase the potential marketplace for a processors food products. This system, like all systems listed in the International Quality Systems {Directory, is third party auditable. {endslide

استاندارد های کیفی و کیفیت

Qualitative standards and quality... مقدمه: گرایش به کیفیت ابتدا به صورت کنترل کیفیت محصول نهایی مطرح و پیاده شد. پس از چندی، با توجه به اهمیت آن در افزایش فروش و گسترش بازار ، شرکت های تولیدی علاوه بر محصول نهایی ، کنترل کیفیت مواد اولیه و خام مورد استفاده برای تولید را مورد توجه قرار دارند. پس از آنکه کنترل و فرآیند تولید و آزمایشات و نمونه برداری در حین تولید نیز بدان اضافه شد، با گذشت زمان راهکارهای تازه و تازه تری چهره شد و سرانجام کیفیت مفهوم جامعتر و عمیق تری پیدا کرد به طوری که امروزه از مرغوبیت نهایی به "رضایت مشتری و خریدار" تغییر یافته است . کیفیت ، مجانی است یعنی چه ؟ Crosby در سال ۱۹۷۹ کتابی به نام Quality is free منتشر کرد)این شعار امروزه سرلوحه بسیاری افراد و شرکت هاست . منظور از این شعار این است که کیفیت خوب ،هزینه هایی را که در جهت تحصیل آن محقق شده به صورت در آمد به جریان پولی بازگشت می دهد. پس هیچ وقت نگران کیفیت نباشید تا آنجا که ممکن است و عقلایی است کیفیت را ارتقاء دهید تا عایدی بیشتری داشته باشیدDilwort. وقتی کیفیت مجانی است که تعداد تولیدات ناقص کاهش یافته ، هزینه کاهش یافته و کیفیت بهبود می یابد (STARR) . مفهوم باطنی همه سیستم ها و فنون ایجاد و حفظ کیفیت بر خود کنترلی پایه ریزی شده است .TQM, TQC ... همه و همه در پی ایجاد جوی هستند که ما در لحظه کاری را که ارائه می دهیم به عنوان محصول نهایی بدانیم و نهایت تلاش را در جهت بهینه سازی آن انجام دهیم . در JIT این مفهوم در قالب اصطلاح Immediate Customer متبلور است . یعنی در زنجیره تولید طوری عمل کن که انگار قسمت تولیدی بعد از تو مشتری نهایی است . این است که در تولید به هنگام مسئولیت کنترل کیفی در کلیه سطوح سازمان و تولید پراکنده است و هر کس مسئول کیفیت خود است .آسیب شناسی تولید کیفیت در دهه های اخیر حکایت از رویکردهای تک بعدی و کوتاه مدت در برنامه ریزی های سازمانها دارد . اهداف سازمانها بر اساس میزان در آمد اقتصادی صرف مورد ارزیابی قرار می گیرد . واقعیت های موجود نشان از ضرورت تغییر نگرش بنیادی در تدوین استراتژی سازمانها دارد . ابعاد کیفیت تعریف بین المللی کیفیت : مجموعه مشخصه هایی از یک محصول که نیازهای تصریحی و تلویحی مشتری را برآورده سازد.بر طبق این تعریف ابعاد زیر را برای کیفیت قایل هستیم . ۱- عملکرد Performance : مشخصات عملیاتی و کارکردی اولیه و اصلی محصول ۲- مشخصات Features : مشخصات ثانویه مکمل کارکرد اولیه محصول ۳- قابلیت اطمینان Reliability : احتمال شکست محصول در یک دوره مشخص

۴- تطابق Conformance : حدی که طراحی محصول و مشخصات عملیاتی و کارکردی آن ،استانداردهای از پیش تعریف شده را برآورده می سازد. ۵- دوام Durability : زمان استفاده مفید از یک محصول ۶- قابلیت تعمیر شدن Serviceability : سرعت ، دقت ، سهولت و قابلیت تعمیر پذیری ۷- زیبایی Aesthetics : اینکه یک محصول چطور به نظر می رسد ، احساس می شود و از آن یاد می شود. ۸- کیفیت درک شده Perceived quality : برداشت مشتری از کیفیت محصول جدایی از آنچه واقعا" هست . تعاریف استاندارد بین المللی امروزه در عرصه بین المللی ، رعایت استانداردهای کیفی در تولید و عرضه محصولات از چنان اهمیتی برخوردار است که سازمان جهانی استاندارد (ایزو) را برآن داشته تا استانداردهای بین المللی سیستم کیفیت موسوم به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را تدوین و معرفی نماید . امروزه رعایت این استانداردها چنان اهمیتی یافته اند که اکثر کشورهای اروپایی کسب گواهینامه های مربوط به آنرا از شرایط اولیه در داد و ستدهای خویش اعلام کرده اند و موج بکارگیری این استانداردها بسیاری از کشورهای جهان را فرا گرفته است. سازمان جهانی استاندارد در سال ۱۹۸۷ استانداردهای مدیریت تضمین کیفیت با شماره سری ۹۰۰۰ را برای اولین بار منتشر کرد. همگام با جهانی شدن تجارت و در هم شکستن مرزهای جغرافیایی در مناسبات اقتصادی و بازرگانی ، کامیابی و توسعه پایدار مؤسسات تولیدی و تجاری بیش از پیش به عواملی مانند نوآوری در محصول ، کیفیت برتر و قیمت رقابتی وابسته می شود و این امر ضرورت های جدیدی را برای بنگاه های اقتصادی ایجاب می کند . گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ ضامن وجود سیستم ها و روش های اصولی مدون ومستمر در کلیه سطوح موثر بر کیفیت در یک شرکت و تضمین کننده اعتماد و اطمینان مشتری است . تضمین کیفیت مجموعه عملیات برنامه ریزی شده ، سیستماتیک و ضروری برای حصول اطمینان که فرآورده ها یا خدمات خواسته شده کیفیت معینی را برآورده می سازد . تضمین کیفیت جامعه تر از کنترل است و شامل اصلاح روش ها و تدوین آنها و همکاری مدیریت می باشد. کنترل کیفیت فنون عملیاتی و فعالیتهایی که به منظور بررسی و نظارت بر فرآیند و محصول ، حذف علل معیوب ، تأمین خواسته کیفی با استفاده از آمار پشتیبانی کننده کیفیت است . مجموعه اقداماتی که از سازمان صورت می گیرد تا کنترل جامع تر باشد بیان کننده تضمین کیفیت است . ایزو ISO سازمان جهانی استاندارد (ایزو) یک سازمان بین المللی تخصصی جهت تدوین استانداردهای بین المللی است که در حال حاضر از مجموعه سازمانهای استاندارد ملی حدود ۱۳۰ کشور جهان تشکیل شده است . ایزو از حدود ۱۸۰ کمیته فنی تشکیل شده است . هدف ایزو ارتقاء و توسعه استاندارد و فعالیت های جهانی – بین المللی و توسعه همکاریهای بین المللی در زمینه های اقتصادی ، تکنولوژیک ، علمی و فرهنگی توأم است . نتایج تلاش های فنی ایزو ، تحت عنوان استانداردهای بین المللی ، چاپ و منتشر می شوند . لازم به ذکر است که رعایت این استانداردها ، الزامی برای هیچ کشوری ندارد ، البته در کشتیرانی الزامی می باشد . ISO با استاندارد کردن روشهای انجام کار برای رسیدن به کیفیت مطلوب وارد عمل می شود. « گرفتن گواهینامه ISO تضمین کننده کیفیت فرآیند کیفی است نه تضمین کننده کیفیت محصول » پاسخ به چند سوال کلیدی چه کسی استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ را تدوین نمود ؟ کمیته فنی ۱۷۶ سازمان جهانی استاندارد (ISO/TC ۶۷۱) در سال ۱۹۷۹ برای هماهنگی فعالیت های بین المللی در زمینه مدیریت کیفیت و استانداردهای تضمین تأسیس گردید. زیر کمیته یک ، جهت توافق زبان و اصلاحات مشترک تأسیس گردید . این کمیته در سال ۱۹۸۹ استاندارد بین المللی ۸۴۰۲ را که واژه نامه کیفیت می باشد تحت عنوان واژه نامه سیستم های کیفیت تدوین و منتشر نمود . در طی همین دوره ، زیر کمیته شماره دو ، برای تدوین استانداردهای سیستم های کیفیت نیز تأسیس گردید که نتیجه نهایی آن سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بود که در سال ۱۹۸۷ به چاپ رسید . خانواده استاندارد کیفیت ایزو ۹۰۰۰ چیست ؟ این استانداردها به طور کلی در سه دسته طبقه بندی می شوند: الف- مربوط به مدیریت کیفیت و عناصر سیستم کیفیت (سری ایزو ۹۰۰۴) ب- استاندارد مربوط به الگوهای تضمین کیفیت (ایزو ۹۰۰۱،۹۰۰۲،۹۰۰۳) ج- سایر استانداردهای راهنما و حمایت کننده (ایزو ۸۴۰۲- سری ایزو ۹۰۰۰و سری ایزو ۱۰۰۰۰) استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در واقع مدیران یک سازمان را

چه تولیدی باشد و چه خدماتی در انتخاب کاربرد استانداردهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت راهنمایی می کند ، از آن جمله که مناسب ترین الگوی تضمین کیفیت برای آنان کدام است .استانداردهای ایزو ۹۰۰۴ مدیران سازمان را یاری می دهد که چگونه سیستم مدیریت کیفیت را در سازمان خود برقرار نمایند . استانداردهای ایزو ۹۰۰۱، ۹۰۰۲و ۹۰۰۳ تحت عنوان الگوهای تضمین کیفیت ، پذیرفته شده اند و صدور گواهینامه بریا سیستم های کیفیت بر حسب انباق با یکی از این استانداردها صورت می گیرد. آیا استانداردهای ایزو تغییر می کنند ؟ تمامی استانداردهای ایزو بر طبق پیش نویس های مربوطه بایستی هر پنج سال یکبار مورد بازنگری قرار گیرند تا مورد تأیید مجدد و یا تغییر قرار گیرند و یا جمع آوری شوند. کمیته فنی ۱۷۶ ایزو بازنگری دو مرحله ای را در سال ۱۹۹۰ آغاز نمود که مرحله اول آن در سال ۱۹۹۴ در قالب ایزو ۹۰۰۱ ویرایش ۱۹۹۴ به پایان رسید و مرحله دوم از سال ۱۹۹۶ آغاز شده است. توجه به نیازهای مشتری از علل مهم اعمال تغییرات در این استانداردها بوده است . این امر نتیجه بررسی و تحقیق جهانی است که کمیته فنی ۱۷۶ در سال ۱۹۹۷ در مورد ۱۲۰مشتری و استفاده کننده انجام داده و منجر به نتایج زیر شده است: - استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بایستی سازگاری و همگونی بیشتری با استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ داشته باشد - استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بایستی ساختار فرآیند گرا داشته باشند . - استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بایستی امکان حذف الزاماتی را که ممکن است برای سازمانها کاربرد نداشته باشد فراهم آورند. - استاندارد ایزو ۹۰۰۰ بایستی نشان دهنده بهبود مستمر و پیشگیری از بروز عدم مطابقت باشند. - ویرایش ۱۹۹۴ بیشتذر به موثر بودن می پردازد حال آنکه ویرایش جدید لازم است به موثر بودن و کارایی به طور همزمان اهمیت دهد. - استانداردها بایستی بکارگیری آسان ، درک راحت و کاربرد زبان و واژگانی واضح را مد نظر قرار دهد. استانداردهایی که کمتر با آنها آشناییم ۱- ایزو ۱۰۰۱۱ ، راهنمایی جهت ممیزی سیستم های مدیریت کیفیت و سیستم های مدیریت زیست محیطی است . ۲- ایزو ۱۴۰۰۰ ، در سیستم مدیریت زیست محیطی پا برجا شده است .(به صورت ۱۴۰۰۱، ۱۴۰۰۴) ۳- OHSAS ۱۸۰۰۱ ، در سیستم مدیریت بهداشتی و ایمنی پا بر جا شده است . ۴- HACCP ، در سیستم ایمنی مواد غذایی پا برجا شده است. ۵- ISO ۱۴۰۴۰ در ارزیابی چرخه حیات پا بر جا شده است . انتقادات وارده بر ISO ۹۰۰۰ ۱- استاندارد ایزو ۹۰۰۰ سازمان را در مسیری قرار می دهد که نتایج نا مطلوبی برای مشتری دارد. ۲- کیفیت از طریق بازرسی ، ضامن حصول کیفیت نیست . ۳- این استاندرادها با این فرض اشتباه پایه گذاری شده اند که می توان کارها را از طریق روشهای مشخص و تحت نظارت بهینه کنترل کرد . ۴- روش معمولی اجرای این استاندارد دلیل افت عملکرد است . ۵- این استانداردها بیش از حد به افراد وابسته است و عملا" این ممیزان هستند که کیفیت را تفسیر می کنند. ۶- این استانداردها موجب انجام ، توسعه و ترویج فعالیتهایی می شوند که خود کاهش کارایی را به همراه دارند. ۷- وقتی افراد تحت کنترل های خارجی قرار می گیرند ممکن ات تمایل یابند که فقط به مواردی توجه کنند که در کنترل ها آمده است . ۸- ایزو ۹۰۰۰ در تسریع ارتباطات بین مشتری و تأمین کننده ناکام است . ۹- ایزو ۹۰۰۰ مدیران را به تفکر خلاق تشویق نمی کند. ۱۰- ایزو ۹۰۰۰ وجود دو گروه کارگری و مدیریتی را در سازمان ها تقویت می کند ، ما معتقدیم که این اشتباه اساسی مدیریت قرن ۲۰ است که مدیران تصمیم بگیرند و کارگران اجرا کنند که آنرا ایزو رسم و باب کرده است . سه انتقاد ویژه استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ ۱- عدم تبیین دقیق کلماتی مثل نیاز Needs و انتظار Expectations که در تعریف کیفیت در این استاندارد به کار برده شده است .به این صورت که « کیفیت میزان نیل به رضایت مشتری از طریق تأمین نیازها و انتظارات وی در قالب یک محیط سازمانی متعهد به افزایش مستمر کارایی و اثر بخشی است» ۲- اغلب کارگران این برداشت اشتباه را داشته اند که نگرش فرآیندی مورد نظر ایزو ۹۰۰۱ (۲۰۰۰) از ما می خواهد که برای هر یک از بندهای ایزو یا واحدهای سازمانی باید یک فرآیند تهیه کنیم که به شکل جدول ، فلوچارت و نمودار جریان داده ها تهیه می شود . ۳- عدم برداشت عمیق و صحیح از نگرش فرآیندی و الزامات آن. یادآوری ۱- در ویرایش ۹۴ بر لزوم تهیه روشهای اجرایی مکتوب تأکید شده است اما در ویرایش ۲۰۰۰ بر الزام استاندارد از

مستند سازی به نگرش فرآیندی با هدف افزایش کارایی و اثر بخشی عملکرد سازمانها تأکید شده است . ۲- در ویرایش ۲۰۰۰ ، رضایت مشتری و سودآوری به عنوان هدف نهایی ایزو ۹۰۰۰ تعیین شده است که سازمانها باید با ارضاء نیازها و انتظارات مشتریان خود از طریق ایجاد سازمانی که متعهد به افزایش مستمر کارایی و اثر بخشی است بدان دست یابند. ۳- امتیاز عملی و اصولی بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۰ آن است که سازمانها را در شرکت در معاملات تجاری نسبت به ان دسته از سازمانها که فاقد این گواهینامه هستند برتری می دهد. پیامدهای معرفی استانداردها جدید کیفی در یک سازمان بسیاری از مسایل پیش آمده در این ارتباط ، به واسطه تجربه برنامه های تغییر قبلی است . بولاک و پتن در سال ۱۹۸۵ مدل تغییر را در قالب چهار فاز عمده بیان کردند: – فاز اکتشاف اولیه که بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر ، مسایل مدیریتی و رهبری تمرکز یافته است . – فاز برنامه ریزی که شامل مقاومت بیشتر در برابر تغییر ، مدیریت تغییر ، رهبری و مسایل سازمانی است . – فاز اجرا که شامل مقاومت ادامه یافته در برابر تغییر ، مسایل مدیریت تغییر ، رهبری و تعمد مدیران به تغییر ، ارتباطات درونی و آگاهی کارکنان و آموزش است . – فاز انسجام شامل فرو رفتن در تغییر و کارهای سخت تازه مقاومت در ابتدا به شکل آشکار و بعدها در صورتی که برای مدت زمان طولانی تر ادامه یابد به شکل نهان ادامه می یابد . آنچه که مهم به نظر می رسد این است که مدیران باید به طور واقعی از تجربیات گدشته شان درس بگیرند و قارد باشند ابتدا خود را تغییر دهند . معرفی استانداردهای جدید عمل تشویش دورنی کارکنان است و این از عدم آگاهی نشأت می گیرد . برنامه تغییر باید به صورت ضمنی و مرحله ای به اجرا در آید . مدلهای جهانی ارزیابی کیفیت به طور کلی در دنیا ۳ مرجع برای ارزیابی کیفیت پابرجا شده است : ۱- مدل اروپایی (۲ (EFQM- مدل آمریکایی (مالکولم بالدریج) ۳- مدل ژاپنی (جایزه دمینگ) ارزیابی به این صورت است که در هریک از این مدلها، کیفیت به عناصری شکسته شده که با امتیازاتی که سازمان در هریک از این شاخصه ها کسب میکند برآیند کیفیت در سازمان برآورد می شود . الف- مدل اروپایی «Europian Foundation for Quality Management» بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۸ توسط سران ۱۴ شرکت مهم اروپا و با اخذ تأییدیه از کمیسیون اروپا تأسیس شد. این شبکه عظیم مدیریتی که اکنون بالغ بر ۸۰۰عضو دارد در حال گسترش بدنه اروپایی خود به سر می برد . این مدل در سال ۱۹۹۱ به عنوان چارچوبی برای خود ارزیابی سازمانی و همچنین به عنوان معیار داوری داوطلبان برای اعطای کیفیت اروپایی در نظر گرفته شد. این کیفیت اولین بار در سال ۱۹۹۲ اعطاء گردید. شرکت هایی همچون KLM (خطوط هواپیمایی هلند) ، فولکس واگن ، رنو ، فیلیپس و بوش از شرکتهایی بودند که این بنیاد را پا برجا ساخته اند .شاخصه های کیفیت در این مدل به صورت در صد برآورد می شود که برخی از آنها به همراه حداکثر امتیاز در زیر آمده است : رهبری (۱۰درصد) ، خط مش و راهکار (۸ درصد) ، مدیریت بر افراد (۹ درصد) ، منابع (۹درصد) رضایت کارکنان (۹ درصد) ، فرآیند (۱۴ درصد)در کشور ما غالبا" این مدل را جهت ارزیابی بکار می برند . ب- مدل آمریکایی (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA جمع کل امتیازات در این مدل ۱۰۰۰ است . برخی از شاخصه های آن عبارت است از : رهبری (۱۲۵) .برنامه ریزی راهبردی (۸۵) تمرکز روی مشتری و بازار (۸۵)اطلاعات و تجزیه و تحلیل (۸۵ امتیاز) ، تمرکز روی منابع انسانی (۸۵) ، مدیریت فرآیند(۸۵) ، نتایج تجاری (۴۵۰(ج- جایزه دمینگ Deming Prize مشخصه های آن عبارتند از : خط مشی ، سازماندهی و عملیات ، آموزش ، گردآوری و بکارگیری اطلاعات استانداردسازی ، تضمین کیفیت ، آثار عملیات ، برنامه ریزی برای آینده ، کنترل. منبع؛ managementdoc.com

معرفی استاندارد PMBOK

Project Management Body Of Knowledge استاندارد PMBOK مراحل انجام پروژه را به ۵ فرایند تقسیم می کند تاریخچه: انجمن مدیریت پروژه ایالات متحده آمریکا انجمن مدیریت پروژه ایالات متحده آمریکا PMI در سال ۱۹۶۹ تاسیس

شد. این انجمن در سال ۱۹۷۶ تصمیم گرفت نظرات مدیران پروژه را مستند کند که نتیجه این فعالیت در سال ۱۹۸۷تحت عنوان Project Management Body Of Knowledge به چاپ رسید.در سال ۱۹۹۶ اولین نسخه رسمی استاندارد PMBOK به چاپ رسید و در سال ۱۹۹۹ به تایید ANSI رسید. در پایان سال ۲۰۰۴ بیش از یک میلیون نسخه از کتاب راهنمای PMBOK فروخته شده بود و نزدیک به ۷۵۰۰۰ نفر مدرک PMP دریافت کرده اند. فرایندهایPMBOKاستاندارد PMBOK مراحل انجام پروژه را به ۵ فرایند به شرح زیر تقسیم می کند: ۱-گروه فرآیندهای آغازین (Initiating Process Group) فعالیتهای لازم برای اخذ مجوزها و اختیارات رسمی شروع یک پروژه را گویند. خلاصه این فعالیتها شامل دو مرحله اصلی زیر است: ۱-۱- تهیه چارت پروژه : شامل اخذ مجوزهای پروژه، اقدامات اولیه، شناسایی حامی مالی، ذینفعان و افراد کلیدی، مستند سازی نیازها، تشکیل تیم آغازین پروژه و مدیر آن، برنامه ها، جلسات مذاکره، رویه های کنترلی آغازین، بیانیه پروژه(Statement of Work). ۲-۱- ایجاد بیانیه(اولیه)محدوده پروژه: این سند شامل مستندات نیازهای تحویل شدنی های اصلی، محدوده های اصلی یا مرزهای پروژه، روشهای تایید و کنترل سطح بالای محدوده می شود. ۲-گروه فرآیندهای برنامه ریزی (Planning Process Group) این فعالیتها بسیار وسیع تر از فعالیتهای زمانبندی پروژه(Project Scheduling) هستند. در واقع Scheduling زیر مجموعهPlanning است (نمونه این فعالیتها در جدول بعد آمده است) ۳-گروه فرآیندهای اجرایی (Executing Process Group) شامل تمام اقدامات و هماهنگی های لازم برای اجرای برنامه ها و تولید شدنی ها طبق کیفیت و مشخصات خواسته شده است. (نمونه این اقدامات در جدول بعد آمده است) ۴-گروه فرآیندهای کنترلی (Controlling Process Group) فعالیتهایی شبیه کنترل و اندازه گیری عملکردها ونتایج، مقایسه نتایج عملکردها با پیش بینی ها، شناخت علل انحرافات و انتخاب یک استراتژی مناسب و...(که قسمتی از آنها در جدول بعد آمده است). ۵- گروه فرآیندهای اختتامی (Closing Process Group) فرآیندهای مورد نیاز برای خاتمه رسمی پروژه است. این فعالیتها شامل تحویل اقلام قابل تحویل و یا پایان دادن به یک پروژه منحل شده (Cancelled Project) است. دانشهای نه گانه مدیریت پروژه PMBOK سطح دانش پایه ای: (مدیریت محدوده، زمان، هزینه و کیفیت) را سطوح دانش پایه ای گویند. زیرا مستقیماً منجر به تولید تحویل شدنی ها و تأمین اهداف پروژه می شوند. سطح دانش تسهیل کننده : دانش مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، ریسک و تدارکات را گویند. زیرا حکم وسیله های کمک کننده برای دستیابی به تحویل شدنی ها و اهداف را دارند. یک سطح دانش ارتباط دهنده : سطح دانش مدیریت یکپارچگی پروژه وظیفه هماهنگ سازی هشت سطح بالا را داشته و موجب استانداردسازی آنها می گردد بنابراین بر سایر سطوح دانش تأثیر گذاشته و از آنان تأثیر می پذیرد. در هر یک از سطوح دانش لازم است کارها و وظایفی انجام شود. جایگاه این وظایف با توجه به مرحله یا گروه فرایندی تعیین می شود. تعداد این فعالیتها که در واقع بیانگر وظایف تیم مدیریت پروژه است در استاندارد PMBOK شامل ۴۴ وظیفه یا فرایند است. منبع:انجمن مدیریت پروژه ایالات متحده آمریکا PMI{beginslide title "id="۱۳۳"=برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "The Project Management Body of Knowledge (PMBOK) The Project Management Body of Knowledge (PMBOK) is a collection of processes and knowledge areas generally accepted as best practice within the project management discipline. As an internationally recognised standard (IEEE Std ۱۴۹۰-۲۰۰۳) it provides the fundamentals of project management, irrespective of the type of project be it construction, software, engineering, automotive etc. PMBOK recognises ۵ basic process groups and ۹ knowledge areas typical of almost all projects. The basic concepts are applicable to projects, programs and operations. The

five basic process groups are: Initiating Planning Executing Monitoring and Controlling Closing Processes overlap and interact throughout a project or phase. Processes are described in terms of: Inputs (documents, plans, designs, etc.) Tools and Techniques (mechanisms applied to inputs) Outputs (documents, products, etc.) The nine knowledge areas are: Project Integration Management Project Scope Management Project Time Management Project Cost Management Project Quality Management Project Human Resource Management Project Communications Management Project Risk Management Project Procurement Management Each knowledge area contains some or all of the project management processes. For example, Project Procurement Management includes: Procurement Planning Solicitation Planning Solicitation Source Selection Contract Administration Contract Closeout Much of PMBOK is unique to project management e.g. critical path and work breakdown structure (WBS). Some areas overlap with other management disciplines. General management also includes planning, organising, staffing, executing and controlling the operations of an organisation. Financial forecasting, organisational behaviour and planning techniques are also similar. CAPM and PMP The Project Management Institute (PMI) is the publisher of PMBOK and offers two levels of certification: A Certified Associate in Project Management (CAPM) has demonstrated a common base of knowledge and terms in the field of project management. It requires either ۱۵۰۰ hours of work on a project team or ۲۳ contact hours of formal education in project management. A Project Management Professional (PMP) has met specific education and experience requirements, has agreed to adhere to a code of professional conduct and has passed an examination designed to objectively assess and measure project management knowledge. In addition, a PMP must satisfy continuing certification requirements or lose the certification. As of ۲۰۰۶, PMI reported over ۲۲۰,۰۰۰ members and over ۵۰,۰۰۰ Project Management Professionals (PMPs) in ۱۷۵ countries. Over ۴۴,۰۰۰ PMP certifications expire annually a PMP must document ongoing project management experience and education every three years to keep their certification current. {endslide}

دکتر دمینگ پدر کنترل کیفیت آماری

آشنایی با افکار دمینگ ... Deming دکتر دمینگ پدر کنترل کیفیت آماری دیباچه کسانی که با نام دکتر دمینگ آشنا هستند شاید بدانند که پرسش های به ظاهر ساده او بود که به اصلاح خدمات درمانی ، آموزشی ، تولیدات مصرفی ، رضایت شغلی و اصلاح نظام حکومتی منجر شد. هدف دمینگ ایجاد یک طرز فکر ساده در مردم و شکستن الگوهای سنتی آن ها بود. او در

تابستان ۱۹۵۰ که برای شرکت در سمیناری هفت روزه به ژاپن دعوت شده بود حرکتش را آغاز کرد. صنعت آمریکا در آن زمان هیچ نیازی به کمک نداشت. در اوایل دهه ۱۹۸۰ بود که سیل خودروها و کالاهای مصرفی از ژاپن به سوی ایالات متحده سرازیر شد. روشی که دکتر دمینگ پس از جنگ به ژاپنی ها آموخته بود اکنون به تولیدات انبوه با کیفیتی بهتر و هزینه کمتر منتهی شده بود. حرکت از کمیت تولید انبوه به سوی کیفیت روش دمینگ مهمترین تحول و دگرگونی در تولید از انقلاب صنعتی به این طرف بوده است.به جرات می توان دکتر دمینگ را پدر کنترل کیفیت آماری نامید. چراکه او موجب تحولی بزرگ و انقلابی شگرف در مدیریت و نگرش های مدیریتی شد. بیوگرافی دکتر ویلیام ادواردز دمینگ در سال ۱۹۰۰ در ایالات متحده آمریکا چشم به جهان گشود. وی بزرگترین فرزند فروم ایرون ادواردز و ویلیام آلبرت دمینگ بود. هنگامی که دمینگ پسربچه ای بود با والدین برش رابرت به وایومی نقل مکان کرد. دمینگ جوان از انجام هیچ کاری دریغ نمی کرد و هرچه می توانست پس انداز می کرد در حالی که هم دوره های او در مزرعه مشغول به کار بودند. او با پولی که پس انداز کرده بود وارد دانشگاه شد. دمینگ در رشته مهندسی و ریاضیات ادامه تحصیل داد و در صنعت مشغول به کار شد. دکتر دمینگ دروس پیشرفته ای را در رشته های آمار و کیفیت در دانشگاه های نیویورک و کلمبیا به مدت پنجاه سال تدریس می کرد. در سال ۱۹۹۱ مجله : (U.S news) مقاله های را تحت عنوان نه شخصیتی که دنیا را متحول ساخته است به چاپ رساند. اولین آن ها پال بود و آخرینشان دکتر دمینگ این تنها یکی از چندین افتخار دکتر دمینگ بود. من الجمله هجده مدرک افتخاری. دکتر دمینگ علاوه بر این ها برنده مدال فن آوری ملی آمریکا شد. (انقلاب دمینگ . ۱۳۷۸ . ترجمه مرکز آموزشی سازمان مدیریت دولتی) افکار دمینگ دکتر دمینگ کار خود را از اواخر دهه ۱۹۲۰ آغاز کرد . وی در این سال ها به عنوان ریاضی دان و فیزیک دان در وزارت کشاورزی ایالات متحده آمریکا مشغول به کار بود. دمینگ نظریه پراکنش (Theory Of Variance) را گسترش داد وی نتوانست به اندازه کافی مدیران آمریکایی پیدا کند که به نظریه مدیریت کیفیت توجه داشته باشند زیرا در آن هنگام تیلوریسم در آمریکا به شدت رایج بود. دکتر دمینگ درخواست کرد که در ایجاد انگیزه در کارگر به عنوان وسیله تاثیرگذار بر بهره وری تغییر داده شود پیشنهاد وی هم از سوی مدیریت و هم از سوی سازمان های کارگری به چالش منجر شد . در سال ۱۹۵۰ و پس از جنگ جهانی دوم اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JUST) از دکتر دمینگ درخواست کرد به ژاپن برود زیرا ژاپن نیازمندی عاجل به مدیریت کیفیت داشت . در آن هنگام محصولات ژاپنی در سطح جهانی نامرغوب و پست شناخته می شدند . دکتر دمینگ در ژاپن سمینار هفت روزه ای در مرکز کنفرانس های موپزشکی ژاپن در توکیو برگزار کرد . به دنبال سمینار وی مدیران ارشد صنایع ژاپن وی را برای ایراد مطالب در سمینار یک روزه به هاکن دعوت می کنند . او در سمینارهای خود مقوله کنترل کیفیت آماری و نقش آن در بهبود کیفیت را برای مهندسان ، مدیران و محققان ژاپنی به زبان کاملا کاربردی مطرح می کند. تدریس وی انقلابی در اندیشه شرکت کنندگان ایجاد کرد و آن ها را به مطالعه کیفیت و بهبود کیفیت از راه روش های دمینگ تحریک کرد. (طبیبی ، جمال الدین . ۱۳۸۰) دمینگ مدیریت کیفیت جامع را این گونه تعریف می کند : مدیریت کیفیت جامع (TQM) عبارتست از مجموعه ای از فعالیت های سیستماتیک که سازمان برای رسیدن به یک سازمان اثربخش در تامین اهداف عالی خود و همچنین ارائه محصول یا خدمات با یک سطح کیفیت مطلوب به طوری که بتواند خشنودی مشتریان را در زمان و با قیمت مناسب تامین نماید . دکتر دمینگ کنترل آماری فرآیند (SPC) را به ژاپنی ها آموخت و همیشه این نظر را حفظ کرده که مدیریت باید درکی از انحرافات آماری داشته باشد . او نظریه SPC را طی جنگ جهانی دوم با موفقیت در آمریکا پیاده کرد و توانست طراحان ، مهندسان و بازرسانی را برای فعالیت های جنگ آموزش دهد . آموزش او منجر به کاهش بسیار در ضایعات و دوباره کاری شد و به بهبود بهره وری انجامید. دکتر دمینگ بر استفاده از روش های آماری و رویکرد سامان مند برای حل مشکلات کیفیت تاکید می کرد و تقصیر ضعف مدیریت را در نظام و نه در کارگر می دانست و بر اهمیت ابزارهای آماری بنیادین که هم اکنون به عنوان هفت ابزار کیفیت

معروف شده پافشاری کرد این ابزارها عبارتند از : ۱- بافت نگار ۲- رسم نمودار پراکندگی ۳- نمودار پارتو ۴- نمودارهای استخوان ماهی ۵- نمودارهای کنترل ۶- نمودار جریان کار۷- وارسی نامه ها. (بویدل ، تام . ۱۳۸۰) دکتر دمینگ معتقد بود چنان که خود را عوض کنیم هر کاری را بهتر می توانیم انجام دهیم. هدف دمینگ ایجاد یک طرز فکر ساده در مردم و شکستن الگوهای سنتی آن ها بود. شرکت هایی که فلسفه دمینگ را به کار گرفتند به خوبی واقفند که این کار پشتکار و زمان زیاد می برد. منتقدین دمینگ معتقدند که این نظام کیفیت نمی تواند تمام مشکلات ناخوشایند را حل کند. ولی چرا ؟ این نظام تولیدی کمی بود که باعث این مشکلات شد و دمینگ از کسانی بود که این نظام کمیت را برای جوامع پیشرفته ای مانند امریکا کافی ندانست. چون کمیت به اطاعت و فرمانبرداری نیازمند است. فلسفه دکتر دمینگ بر این پایه استوار است که تمام افراد یک سازمان برای یافتن راه حل های جدید و بهتر باید باهم همفکری کنند. مصرف کننده خواهان کیفیت بهتر است. دولت ها قوانین سخت تری وضع می کنند. چیزی که برای کارگران دشوار است این است که بدانند کارشان چه جایگاهی دارد ، نه تنها در دستگاه بلکه در جامعه. مدیران شرایط جدید را باید اعمال کنند و یکی از عمده وظایف آن ها روشن ساختن جایگاه فرد فرد افراد زیردست خود در این سیستم است. شرط اساسی اصلاح پیوسته ، تعاون و ارتباطات در بین مدیران ، کارگران ، توزیع کنندگان ، مشتریان و دنیای بزرگتری است که شرکت یا سازمان در آن به فعالیتش ادامه می دهد. به طور خلاصه همه باید به خواست های مشتری توجه داشته باشند. همیشه سعی در بهتر ساختن و مقرون به صرفه تر کردن کالا داشته باشند. هدف از نظام مدیریت دمینگ بهبود تولیدات و خدمات با صرف کمترین هزینه است. مردم فهرستی از کارهایی که باید انجام دهند را می خواهند! . دکتر دمینگ دارای فلسفه ای بود نه یک فهرست. به گفته کسانی که این فلسفه را به کار گرفتند انجام این کار نتایج بسیار خوبی به دنبال دارد ولی ساده نیست. چیزی که فلسفه دمینگ برای یک سازمان انجام می دهد این است که طرز فکر و نحوه انجام گرفتن کار را تغییر می دهد. دمینگ : تنها تلاش سخت کافی نیست. کاهش هزینه هم به تنهایی کافی نیست. پشتکار و از خود گذشتگی هم کاری از پیش نمی برد. تجهیزات پیشرفته هم کافی نیست. مسئله کارگر نیست نیست. مسئله در راس تشکیلات قرار گرفته است یعنی مدیریت. باید سیاستی برای کیفیت وجود داشته باشد. کیفیت در بالا ـ ساخته می شود. در هیات مدیره . (انقلاب دمینگ . ۱۳۷۸ . ترجمه مرکز آموزشی سازمان مدیریت دولتی) در جنگ جهانی نخست سربازان آمریکایی به سلاح های با کیفیت تری نیاز داشتند. دکتر دمینگ معیارهای جدیدی را ترسیم کرد و صنعت کیفیت را در صنایع دفاعی کشور بالا ـ برد و معیارهای او به پیروزی درجنگ کمک کردند. در آمریکا پس از رکود اقتصادی پس از جنگ مدیریت صنعتی این معیارها را نادیده گرفت. کیفیت قربانی کمیت شد. از سال ۱۹۳۰ به این طرف تنها کمیت مد نظر بود. شرکت هایی که روش دمینگ را با موفقیت به کار گرفتند به هر چیزی به شکل یک سیستم می نگریستند. هر تغییر و تحولی در هر جای این سیستم روی فرآیندهای دیگر تاثیر می گذارد. این با طرز تفکر مدیریت سنتی آمریکا تفاوت دارد. بزرگترین سهمی که دکتر دمینگ در روابط عملکردهای شغلی و همچنین در سیاست گذاری های دولت در آمریکا داشته این است که : همیشه به یک سازمان به شکل یک سیستم نگاه می کرد. اعتماد عنصر مهمی در روش دمینگ به حساب می آید. کارگر باید به مدیران و مدیران هم باید به کارگران اعتماد کنند. دکتر دمینگ اشاره می کرد که راز موفقیت ما در عصر اقتصاد جدید افزایش پیدا کرده است. با بهره گیری از تعاون ، اصلاح و پیشرفت مداوم و اصلاحت بهتر ما باید کالاها و خدماتی با هزینه کمتر تولید کنیم. باورهای اشتباه مدیران و جامعه غرب و راهکارهای فلسفه دمینگ ۱- غربیان از نخستین روزهای زندگی آموزش دیده اند رقابت کنند و برای رتبه و مقام همدیگر را کنارزنند. (مدیران باید روحیه تعاون را در افراد بوجود آورند. مدیران باید بدانند که کسی که برای زندگی تلاش می کند تمایل به رقابت دارد ولی در دراز مدت به جای سود زیان خواهد دید. با روش دمینگ انسان احساس می کند این ها استعدادهای درونی هستند. نوعی افتخار. تمایلی برای بهتر شدن کار و نتیجه عده ایست که باهم کار می کنند و در عین حال رقابت.) ۲- اگر قرار است کسی در غرب برنده شود عده

ای دیگر باید بازنده باشند. (در فلسفه دمینگ همه برنده هستند.) ۳- برای پیش افتادن باید نظر بالادست را جلب کرد.(این در فرآیند تولید کمی حقیقت دارد. ولی درسیستم کیفیت هدف رضایت مشتری است. مهم است تمام تلاش کارمند صرفا برای جلب رضایت بالادستش نباشد. تمام تلاش او باید برای جلب رضایت مشتری باشد.) ۴- هرگاه اشتباهی صورت گیرد حتما کسی باید سرزنش شود. (در فلسفه دمینگ این اشتباه از جانب فرد نیست بلکه سیستم اشتباه است. زیرا عملکرد به فرد بستگی چندانی ندارد و بیشتر از سیستمی ناشی میشود که او در آن کار می کند.) ۵- غربیان حاضر به پذیرش این نکته نیستند که اختلاف نظر و سلیقه در هر جایی می تواند وجود داشته باشد. (در فلسفه دمینگ سیستم مسئول وقایعی است که اتفاق می افتد. و چنان که در سیستم روحیه تعاون وجود نداشته باشد هر کس به نحوی آسیب می بیند. در سیستم باید اصلاحات مداوم گنجانده شود.) ۶- مدیران غربی همیشه می خواهند اولین باشند. (در نظریه دمینگ این فرآیند اصلاح دایمی است. گام به گام و بهتر و بهتر. ما یک شبه نمی توانیم تغییر کنیم.) ۷- تیلوریسم به مدیران آموخته است که برای بهتر انجام دادن کار باید آن را به بخش های کوچکتر تقسیم کرد. (این برای کمیت خوب است ولی برای کیفیت باید سیستم را به صورت کلی در نظر گرفت و روش هایی را یافت که بین بخش های مختلف کار هماهنگی ایجاد کند.) ۸- غرب ملاک دانش را مدرک تحصیلی افراد می داند. (دمینگ به ما می آموزد آنچه که ما با آن در آینده روبرو می شویم نیاز به عمری یادگیری و اصلاح و پیشرفت پیوسته دارد.) چهارچوب نظری دمینگ دمینگ ضمن بررسی شیوه مدیریت غربی تاکید کرد که باید این شیوه با در پیش گرفتن نظام دانش نوین دستخوش تحول عمیق شود . در نظام دانش نوین راه جدیدی برای شناخت و بهینه سازی سازمان ارائه می شود و از این طریق می توان تمامی کشور را ارتقا داد . به عقیده دمینگ اساس نظام دانش نوین که بر چهار بخش به هم مرتبط قرار دارد ، که به شرح زیر می باشد : - شناخت اهمیت نظام - آگاهی درباره گوناگونی ها - نظریه دانش - روان شناسی ، افراد ، جامعه و ایجاد تغییر (طبیبی ، جمال الدین . ۱۳۸۰) الزامات مدل دمینگ ۱ - استراتژی ها ، آرمان ها و سبک رهبری مدیریت ارشد سازمان : - رهبری مدیریت سازمان - استراتژی ها و آرمان های سازمانی ۲ - چهارچوب مدیریت کیفیت جامع : - ساختار سازمانی و عملیات سازمان - مدیریت عملیات جاری سازمان - خط مشی مدیریت - ارتباط با ایزو۹۰۰۰ و ایزو۱۴۰۰۰ - ارتباط با سایر برنامه های بهبود مدیریتی - توسعه TQM و عملیات سازمان ۳ - سیستم تضمین کیفیت : - سیستم تضمین کیفیت - توسعه محصول یا تکنولوژی جدید - کنترل فرآیندها - تست و بازرسی ، ارزیابی کیفیت و ممیزی آن - فعالیت های که بتواند کل منحنی عمر محصول را پوشش دهد. - خرید ، خدمات پیمانکاری و مدیریت توزیع و فروش ۴ - سیستم های مدیریتی برای واحدهای تجاری و بازرگانی سازمان : - فعالیت های مدیریت و عملیات مربوط به آن - مدیریت تحول و تحول کمی محصول - مدیریت هزینه ها - مدیریت محیط زیست ۵ - توسعه منابع انسانی : - نقش کارکنان در مدیریت سازمان - تحصیلات و آموزش - توجه به رفتار نیروی انسانی ۶ - استفاده موثر و مناسب از امکانات اطلاع رسانی : - نقش اطلاعات در مدیریت - سیستم های اطلاعاتی - پشتیبانی آنالیز و تصمیم گیری در خصوص اطلاعات - استانداردسازی و ساختار مدیریت ۷- مفاهیم و ارزش های مدیریت کیفیت جامع : - کیفیت - نگهداری و بهبود - ملاحظات نیروی انسانی ۸ - به کارگیری روش های علمی : - درک و به کارگیری روش های علمی - درک و به کارگیری تکنیک های حل مسائل ۹- توان سازی ، تکنولوژی ، سرعت و قوه حیاتی آن : - هسته تکنولوژی سازمان - سرعت - قوه حیاتی و چالشی مدیران و کارکنان ۱۰- مشارکت در تحقق اهداف سازمان : - ارتباط با مشتریان - روابط کارکنان و روابط

اجتماعی -ارتباط با تامین کنندگان - ارتباط با سهامداران - تحقق ماموریت های سازمان - حفظ مستمر سودآوری سازمان(جلوداری.۱۳۸۰) اصول چهارده گانه دمینگ در اواخر دهه ۱۹۷۰ دکتر دمینگ چهارده نکته مهم را برشمرد که این به درك فرضیه ایشان کمك میکند. هنگامی که این ها باهم به کار گرفته شوند بیانگر فلسفه ای از حیات هستند. این نکات عبارتند از : ۱- مفهوم هدف : ایجاد اهداف ثابت و دایم برای بهبود کیفیت محصول و خدمات (برای اصلاح و پیشرفت تولید و خدمات داشتن دیدگاه و شناخت کلی از کاری که می خواهیم انجام دهیم الزامی است) ۲- انطباق مدیریت سازمان ها با این فلسفه نوین (فراگیری فلسفه جدید و آموزش آن به کارکنان ، توزیع کنندگان و مشتریان و به مفهومی تعاون به نفع همه) ۳- تغییر شیوه قدیمی بازرسی انبوه محصولات و خدمات در خاتمه کار (کاهش ضایعات) ۴- عدم تشویق و پاداش تنها بر اساس قیمت های در مقابل سعی در کمتر نمودن هزینه کل از راه دریافت مواد اولیه از تعداد کمتری از عرضه کنندکان ۵- بهبود و بازسازی مداوم تك تك فرآیندهای برنامه ریزی ، تولید و ارائه خدمات (همیشه چیز بهتری وجود دارد !) ۶- جانشینی روش جدید و آموزش نیروی انسانی و کاربرد آمار (تلاش برای پیشرفت) ۷- انطباق و جانشینی سرپرستان به منظور تمرکز سرپرستی بر یاری رساندن به افراد برای انجام بهتر وظایفشان (کیفیت قابل تفویض نیست . مدیریتی که توانایی ها و استعداد های مختلف افراد را تشخیص دهد مدیریتی موفق است) ۸- از بین بردن ترس از برنامه های جدید و تشویق ارتباطات دوطرفه (همکاری و تعاون همراه با احترام متقابل) ۹- شکستن سد ارتباطی بین کارکنان و تشویق به حل مشکل از راه کار گروهی (راه اندازی سیستمی بر پایه تعاون زیرا که سیستم موفق افرادی موفق دارد) ۱۰- تبعیض نگذاشتن بین نیروی کار و پرهیز از تعیین اهداف چندگانه و متعدد برای دست اندر کاران مدیریت (کنار گذاشتن شعار و اندرز و هرچه که مانع پیشرفت شود) ۱۱- از بین بردن موانع و عواملی که باعث خدشه دار کردن غرور کارگران می شود (کنار گذاشتن اهداف دست نیافتنی زیرا که نتیجه کار بازتابی از روش کار است) ۱۲- تشویق همه کارکنان برای کسب آموزش های بیشتر و همچنین خودپروری (هدف از کار باید لذت از کار باشد) ۱۳- فعالیت همه جانبه در جهت ایجاد تحول در سازمان (وارد شدن به برنامه آموزشی سالم) ۱۴- حذف شعارها و اهداف بی مورد و غیر واقعی (به انجام رساندن کامل تغییر - تثبیت و تقویت) کل این چهارده نکته یك هدف را دنبال می کنند : این که شرایطی را فراهم کند تا مردم با لذت کار کنند. هنگامی که شرکتی هیچ انگیزه و هدفی نداشته باشد کارکنان آن چگونه می توانند با لذت کار کنند. چرخه (P.D.S.A) Plan . Do . Study . Act این روش شناسی چهار مرحله ای به عنوان فرآیندی تلقی می شود که فنون یا ابزار هفت گانه کیفیت را مورد استفاده قرار می دهد. این فرآیند با مرحله برنامه ریزی که در آن وضعیت فعلی ، تجزیه و تحلیل می شود شروع می گردد ، داده هاجمع آوری می شوند و برنامه هایی برای بهبود تنظیم و تدوین می گردد . مرحله انجام یا اجرا معمولا شامل بعضی از راه های آزمایشی یا مقدماتی است : مثلا بخش جزیی از یك فرآیند تولیدی یا خدماتی یا گروه کوچکی از مشتریان یا ارباب رجوع . این دوره آزمایشی در خلال مرحله مطالعه و بررسی به طور نقادانه ارزشیابی می شود و مشکلات یا فرصت های دیگر مورد بررسی قرار می گیرد . در مرحله نهایی سازمان اطمینان می یابد که بهبود کیفیت به عنوان شیوه ای استاندارد و مستمر پیش از شروع چرخه (برنامه ریزی بعدی) اجرا می شود . بنابراین در فرآیند تاکید بر بهبود مستمر با چرخه بسته است . (شریف زاده ، فتاح . ۱۳۷۹) جایزه دمینگ مطالب ارائه شده از سوی دکتر دمینگ در سمینار یکروزه هاکن به سرعت به رشته تحریر درآمد و در میان صنایع ژاپن منتشر و توزیع شد و به لحاظ ارزش سمینار وی جایزه سلطنتی از سوی انجمن مهندسین ژاپن به وی اهدا گردید . در مراسم قدردانی از دکتر دمینگ ، مدیرعامل انجمن مهندسین ژاپن (گینجی کویاناکی) پیشنهاد استفاده از روش دمینگ و تخصیص مدال را برای کسانی که کنترل کیفیت را در ژاپن توسعه می دهند مطرح ساخت. بر مبنای پیشنهاد وی انجمن مهندسین ژاپن و موسسین آن متفقا به راه اندازی جایزه دمینگ تاکید کردند. جایزه دمینگ نقش بسزایی در تلاش صنایع به طور مستقیم و غیرمستقیم در راستای توسعه کنترل کیفیت و مدیریت

کیفیت در ژاپن ایفا کرد. رمز موفقیت ژاپن در استفاده از روش های دمینگ فرهنگ خاص ژاپنی ها بود. فرهنگی که به سازمان های موفق انتقال روش های موفقیت را به سازمان های جوان تاکید می کرد. سازمان های جوان همواره در چرخه یادگیری از سازمان های پیشرو بودند و این امر مشارکت همه سازمان ها را در رقابت های بین المللی برای ژاپن فراهم می کرد.(جلوداری ممقانی ، بهرام . ۱۳۸۰) اعطای جایزه جایزه دمینگ سالیانه به سازمان ها و افرادی اعطا می شود که سهم عمده ای در توسعه سازمان ها از بعد کشوری و با استفاده از مطالعات TQM و از جمله روش های آماری داشته باشند. کمیته جایزه دمینگ برای کاندیداتوری جایزه همه ساله از سازمان ها یا افرادی که به این کمیته معرفی می شوند استقبال می کند. حداکثر زمان معرفی افراد ۳۱ جولای هر سال می باشد. معمولاً افرادی که به عنوان برندگان جایزه دمینگ انتخاب می شوند در ژورنال اقتصادی ژاپن و همچنین در مجله ماهیانه انجمن مهندسین ژاپن تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع معرفی می شوند. اثرات جایزه دمینگ در پیشرفت سازمان ها ۱- تثبیت کیفیت و بهبود سازمان ۲-بهبود کارآیی سازمان و کاهش هزینه ها با به کارگیری مدیریت کیفیت جامع ۳-افزایش و توسعه فروش ۴-افزایش سودآوری ۵-اجرای مدیریت طرح و برنامه ۶-تحقق رویاهای مدیریت ارشد سازمان ۷-مشارکت کارکنان در بهبود سازمان ۸-افزایش انگیزش در مدیریت ، بهبود و توسعه استاندارد سازی سازمان ۹-به کارگیری نیرو و قدرت واحد سازمانی ۱۰ - توسعه سایر سیستم های مدیریت (همان . صفحه ۱۲۱) نحوه تامین امتیازات همان طور که گفته شد جایزه دمینگ برای سازمان هایی اعطا می شود که بتوانند اصول TQM (مدیریت کیفیت جامع) را در سازمان به کار گیرند. مواردی که در ارزیابی عملکرد سازمان برای اعطای جایزه دمینگ در نظر گرفته می شود عبارتند از : ۱ - سازمان بایستی بتواند با استفاده از اصول مدیریت و با توجه به نوع سازمان ، مشتری مداری را تعریف کرده و در راستای مشتری اهداف و برنامه های استراتژیک را تعریف و رهبری نماید. ۲ – TQM در سازمان به نحوی مناسب اجرا شود تا بتواند اهداف و استراتژی های اشاره شده در بند یک را تامین کند. ۳ – به عنوان خروجی بند دوم ، نتایج به دست آمده برای رسیدن به اهداف تجاری سازمان با استراتژیهایی که در بند یک آمده است همگون باشد. (جلوداری ممقانی ، بهرام . ۱۳۸۰ . صفحه ۱۱۲) کلام آخر اگر به گفته های دمینگ شناخت پیدا کنیم متوجه می شویم که ما وقت زیادی را باید صرف اصلاح کارها کنیم. صرف تغییرات اساسی و پایدار و باقی برای تغییر شکل تدریجی و پیوسته سیستم ها و فرآیندها و در نتیجه خود به خود و رفته رفته زمان کمتری را صرف درگیری ها می کنیم و بیشتر روی اصلاح و پیشرفت تکیه می کنیم. شیوه تفکر دمینگ اساسا مبتنی بر کارهای شوارت (shewhart) شکل گرفت و به درک بهتر دلایل دو نوع از تغییر کمک نمود : ۱- تغییر کنترل نشده که به واسطه علل قابل شناسایی صورت می گیرد . مثلا : تغییر عملیات ، رویه ها و مواد خام و ... . که همگی تاثیر عوامل محیط بیرونی و فرآیندی است که الگوی عادی عملیات را با وقفه روبرو می سازد . ۲- تغییر کنترل شده که واسطه دلایل غیر قابل شناسایی ، اتفاقی ، تصادف و علل عمومی پیش می آید . به طور مثال تمامی این دلایل به خود فرآیند ، طراحی و تاسیسات آن مربوط می شود . از دید دمینگ ۹۴٪ از تمامی مشکلات کیفیت به مدیریت مربوط می شود . به همراه ایجاد فرآیندها و سیستم های بهتر ، مدیران بایستی کارکنان را در فرآیند تصمیم گیری شرکت دهند . دمینگ شیوه خود را برای کیفیت فراگیر در رهنمود چهارده گانه خود منعکس نموده است . دو مورد از موارد چهارده گانه (حذف اهداف کمی و ارزشیابی عملکرد) از پیامدهای منطقی آموزش وی در خصوص ایجاد تغییر می باشد. برای اجرای فلسفه دمینگ یک سری از موانع اساسی وجود دارد . از جمله آن ها : عدم ثبات ، دلمشغولی بیش از حد ا منافع کوتاه مدت ، اجرای انواع مختلف از ارزشیابی عملکرد ، تجهیز مدیریت و تاکید آن ها بر شاخص های عینی به عنوان معیارهای موفق است . کاری که فلسفه دمینگ برای یک سازمان انجام می دهد عین این است که طرز فکر و چگونگی انجام گرفتن کارها را تغییر می دهد. می توان گفت تفکر سیستمی پدر کنترل کیفیت آماری روش بهتری برای نگاه کردن به دنیا از روش مکانیکی است.{beginslide id="۱۳۳" title="W. Edwards Deming" }=برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید

(۱۹۰۰ - ۱۹۹۳) W. Edwards Deming was an American statistician who had an interest in quality and process variation. He is best known for the work he did in Japan starting in the ۱۹۵۰s. He taught top managers and engineers methods for improving quality and efficency. The Japanese credit him as the person who taught them the techniques which led to their phenomenal industrial success and reputation for quality. In ۱۹۶۰ the Emperor of Japan decorated him with the 'Second Order Medal of the Sacred Treasure' - the first American to receive such an honour. Early on, Dr Deming was inspired by the work of Walter Shewhart. Shewhart invented the control chart to help people to understand why the output of an industrial process varies from piece to piece. Shewhart also described the Plan Do Study Act cycle, the systematic steps for improving industrial processes. Deming's great contribution was to point out that the same type of thinking should be applied to service, administration, management and government processes as well as to manufacturing. He also emphasised that quality and efficiency can only be improved when top managers understand how organisations really work and the vital leadership role that they have to play. The W. Edwards Deming Institute The W. Edwards Deming Institute® is a nonprofit organization that was founded in ۱۹۹۳ by noted consultant Dr. W. Edwards Deming. The aim of the Institute is to foster understanding of The Deming System of Profound Knowledge™ to advance commerce, prosperity and peace. Participation in The W. Edwards Deming Institute® means that we share Dr. Deming's vision of a better world. We participate because we strive, with joy, to carry on the work that he began. We seek to conduct ourselves in a manner consistent with his high moral and ethical standards, professional and personal integrity, and commitment to lifelong learning. We do this solely from our dedication to the philosophy and values of Dr. Deming and our belief that together, with humility, we can and will make a difference in the quality {of life for everyone. {endslide

منشاء انقلاب کیفیت در ژاپن

،روشهای ارتقای کیفیت وافزایش بهره وری سرمایه اصلی هر ملت، به مردم و مدیریت و دولت آن بستگی دارد، تا منابع طبیعی آن The quality revolution - total quality management includes related articles دکتر دمینگ، نخستین آغازگر جدی و تدوین کننده روش های اجرایی مدیریت نوین جهان بر اساس مشارکت تمامی کارکنان و مدیریت ها (آنچه در ژاپن جریان دارد) است که با مکتب مدیریت مشارکتی خود در جهان تولیدات صنعتی و خدماتی، تحولی شگرف پدید آورد. وی در سال ۱۹۲۸ دکترای خود را در رشته ریاضی فیزیک از دانشگاه ییل (Yale) اخذ کرد و سپس مدت ده سال در وزارت کشاورزی آمریکا، به عنوان کارشناس ریاضی فیزیک کار کرد. در ضمن این مدت به مسائل آماری که از طرف آقای "

شیدهارت "بعنوان روش کنترل آماری فرایند تولید مطرح شده بود علاقمند گردید. با وجود کارهای بسیار شایسته ای که وی چه قبل از جنگ جهانی دوم و چه در زمان جنگ برای نجات صنایع از بحران ها انجام داد ولی به واسطه اوج موفقیت های اقتصادی در آمریکا، که بعلت شرایط بعد از جنگ برای شرکتهای آمریکایی ایجاد شده بود، آقای دمینگ از طرف موسسات صنعتی آمریکا تحویل گرفته نشد زیرا آنها می گفتند: وضع ما آنقدر خوب است که نیازی به تغییر روش مدیریتی خود و اجرای روش آقای دمینگ نداریم. وی در تابستان سال ۱۹۵۰ از طرف اتحادیه علوم و مهندسی ژاپن به آن کشور دعوت شد و روش کنترل کیفیت آماری را به مهندسان، مدیران کارخانجات و کارشناسان تحقیقاتی آموزش داد و در همین مدت مدیران عالی رتبه ۱۰۰ موسسه تولیدی بزرگ را با روش مزبور آشنا ساخت. او در سال ۱۹۵۱ مجددا "به ژاپن برگشت و با ۴۰۰ نفر از مدیران سطح بالای ژاپن نشست هایی تشکیل داد و در توجیه آنها اقدام کرد. در همان سال اتحادیه علوم و مهندسی ژاپن بالاترین جایزه صنعتی را جهت موسساتی که اقداماتی برجسته در بهبود کیفیت انجام داده بودند اختصاص داد و نام آن را " جایزه دمینگ " گذاشت. در این زمان، انقلاب کیفیت ژاپن آغاز شده بود. گر چه آقای دمینگ این کارها را در سال ۱۹۵۰ در ژاپن انجام داده بود، ولی اهمیت آن برای غرب تا ۱۹۸۰ روشن نشده بود. از همین زمان بود که سمینارهای ۴ روزه آقای دمینگ در آمریکا شروع شد. نظریات آقای دمینگ بر این اساس استوار است که: تنها کیفیت برتر باعث افزایش بهره وری است و این امر باعث می شود که سهم فروش در بازار افزایش یابد و به صورت دراز مدت، پایدار بماند و باعث بقاء و موفقیت موسسه شود، وی اصولی جدید جهت موفقیت مدیریت تدوین کرده است که بنام اصول ۱۴ گانه مدیریت دمینگ شهرت یافته است. علاوه بر آن بیماریهای مشترک مدیریت را در سرتاسر جهان به ۷ مورد دسته بندی کرده و راه های علاج آن را نشان داده است. نکات اساسی در نظریات وی را می توان به شرح زیر خلاصه کرد: · مشتری از ارکان اساسی خط تولید است. · تنها رضایت مشتری کافی نیست، برای حفظ مشتری و تداوم تسلط بر بازار بایستی فراتر از انتظار مشتری تولید کرد. · بهبود کیفیت موجب رشد مداوم و بهره وری روزافزون است. اهم نظریات پروفسور دمینگ در کتابی تحت عنوان " خروج از بحران "فراهم آمده است که متاسفانه تا زمان تدوین این مقاله متن کامل کتاب در ایران منتشر نگردیده است. تاکنون حدود ۲ فصل از کتاب طی ۱۰ شماره در مجله گزارش درج شده است که طی آن به توضیح اصول ۱۴ گانه مدیریت پرداخته شده و فصل سوم که به بیماریهای مدیریت اختصاص یافته تاکنون نشر نیافته است. به منظور آشنایی بیشتر با نظریات دمینگ چکیده ای از نظریات وی را در اینجا نقل می کنیم: کتاب خروج از بحران، تمام بحرانها را ناشی از قصور مدیریت ها و تنها راه رهایی را نوع انقلاب مدیریت می داند. انقلابی که مدیران در راستای آن اعتقاد پیدا کنند که داروی تمام دردهای واحدهای تولیدی و خدماتی" کیفیت "است. بهبود کیفیت، بطور خودکار موجب ازدیاد بهره وری میشود، قیمت تمام شده تقلیل می یابد، با کیفیت مطلوب و قیمت تمام شده مناسب می توان بازارها را فتح کرد و از بحران اقتصادی سربلند بیرون آمد. در سر آغاز کتاب آمده است ": ناتوانی مدیریت در برنامه ریزی برای آینده، باعث هدر رفتن نیروی انسانی، مواد و ماشین آلات شده است. این ضایعات باعث بالا رفتن قیمت تمام شده می شود که مصرف کننده باید آنرا بپردازد. اما مشتریان غالبا" آمادگی آن را ندارندکه بهای این ضایعات را برای همیشه بپردازند، نتیجه این کار کاملا "روشن است و آن از دست رفتن بازار است و طبعا "از دست دادن بازار نیز باعث افزایش بیکاری و بحران اقتصادی میشود.۱۱ در ادامه آمده است ": امید داشتن به توسعه به وسیله سرمایه گذاری عظیم در ماشین آلات، امید واهی و عبثی است. آموزش گسترده روشهای آماری به کارگران تولیدی، و حتی ایجاد گروههای کنترل کیفیت، پاسخی برای این مساله نیست. تمام این اقدامات اثر خود را خواهند داشت. اما مشابه یک درمان موقتی و یک مسکن آنی خواهد بود که عمر بیمار را کمی طولانی تر کند. اما درمان اصلی مرض نخواهد بود بلکه تنها دگرگونی سبک مدیریت موجود غربی و تغییر روابط دولت با صنایع است که می تواند از سقوط صنایع غرب جلوگیری کند و شانس دوباره ای برای ارتقاء صنعت و رشد بهره وری غرب و مقلدان آنها که رو به افول است، بدهد " .دمینگ معتقد است" :

حقیقت این است که مدیریت نمی تواند تنها به وسیله تجربه اندوختن بیاموزد که چه کاری باید برای بهبود کیفیت و بهره وری، و رقابت صحیح با رقبا انجام دهد. حتی گفتن این که همه دارند تمام تلاش خودشان را می کنند نیز، جواب کافی و درستی نیست. ابتدا بایستی مردم بدانند که چه باید بکنند. اکنون دست زدن به تغییرات اساسی مورد نیاز است و اولین قدم در راه دگرگونی، یادگیری چگونگی تغییر دادن است ".دمینگ با اشاره به کنفرانسهای زیادی که برای چگونگی اندازه گیری بهره وری تشکیل می شود به نقل از " ویلیام- ای. کاندی " می نویسد ": ارزیابی بهره وری ، مانند آمار تصادفات است که مشکلات را به شما می گوید، ولی راه چاره ای نشان نمی دهد. این کتاب تلاشی در جهت نشان دادن راهی برای ارتقاء کیفیت است، نه ارزیابی آن ". از دیدگاه دمینگ ": بهبود کیفیت باعث می شود که ضایعات نیروی انسانی، و اوقات ماشینی تبدیل به کالا و سرویس قابل استفاده شود و نتیجه آن باعث یک واکنش یا نتیجه زنجیره ای می شود که در روند آن، قیمت تمام شده کاهش می یابد و شرایط رقابت بهتری به دست می آید که باعث افراد شاغل می شود . حاصل ، ایجاد شغل بیشتر و باز هم میسر است. این واکنش زنجیره ای به صورت نوشته ای مقدس بر روی تابلوی تمام مدیران ژاپنی از سال ۱۹۵۰ به بعد در آمد: بهبود کیفی – کاهش هزینه ها- افزایش بهره وری- تسخیر بازار- تداوم فعالیت- ایجاد اشتغال بیشتر، پروفسور دمینگ در پاسخ به این سئوال که آیا کشوری می تواند فقیر باشد؟ می گوید ": ژاپن در سال ۱۹۵۰ سرمایه منفی داشت. ژاپن در گذشته و چه در حال حاضر از نظر منابع طبیعی مانند نفت ذغال سنگ آهن، مس، منیزیم و حتی چوب فقیر است. علاوه بر این، محصولات ژاپنی در آن زمان به بنجلی معروف بود. قیمت محصولات ژاپنی ارزان ولی به سختی مناسب بود. ژاپن در آن زمان برای تامین غذا و ماشین آلات مورد نیاز خود بایستی کالا صادر می کرد. اما در این مبارزه، فقط می توانست از طریق کیفیت پیروزی به دست آورد و بس. ژاپن این کار را کرد و نشان داد که هیچ کشوری نمی تواند و نباید فقیر باشد. اگر در امر کیفیت قدم اصولی بردارد. تولید یک سیستم است. ارتقاء کیفیت شامل کلیه مراحل خط تولید، از ورود مواد به کارخانه تا تحویل کالا به مشتری و خدمات بعد از فروش است. اگر ژاپن را نمونه فرض کنیم، بنابراین هر کشوری هم که دارای نیروی انسانی کافی و مدیریت خوب باشد، می تواند محصولاتی بر اساس استعدادها و امکانات خود جهت عرضه به بازار، تولید کند. بنابراین هیچ کشوری نباید فقیر بماند. برای موفقیت و پیشرفت، هیچ ضرورت ندارد که منابع طبیعی به وفور وجود داشته باشد، زیرا: سرمایه اصلی هر ملت، به مردم و مدیریت و دولت آن بستگی دارد، تا منابع طبیعی آن نویسنده کتاب " خروج از بحران " ادامه می دهد ": در یکی از جلساتی که در یکی از شرکتها تشکیل شده بود، سئوال کردم که شما در باره بهبود کیفیت و ازدیاد بهره وری چه برنامه هایی دارید و چه کاری می خواهید بکنید؟ به من پاسخ دادند ": هر کس بیشترین تلاش خود را به کار می برد و بهترین اقدامات ممکن را انجام می دهد ".اما به کار بردن جملات و عباراتی مثل " بهترین و بیشترین تلاش ها و اقدامات " نه درست است و نه کافی، البته بهترین تلاشها لازم و ضروری است. ولی بدبختانه بهترین تلاشها توسط افرادی که در رده های مختلف مسئولیت دارند اگر همراه با به کارگیری اصولی جهت رهبری نباشد، نه تنها مفید نخواهد بود بلکه زیانهای جبران ناپذیری نیز به وجود خواهد آورد. تصور کنید: اگر افراد بدون اینکه بدانند چه باید بکنند، بهترین تلاش خود را به کار ببرند چه فاجعه ای به بار خواهد آمد! سعی و تلاش بایستی مستمر باشد. – فرض کنیم: ۱) همه تک تک بدانند و ۲) همه تک تک بهترین سعی خود را به کار برند. حاصل، پراکندگی معلومات و تلاش خواهد بود و نتیجه کار، از هدف مورد انتظار بسیار فاصله خواهد داشت. تنها کار گروهی، و رهبری یک تیم است که می تواند تلاش مفید و مستمر را، همراه یک سلسله معلومات و دانش های مفید و سازنده پدید آورد، و هیچ چیز دیگری نمیتواند جایگزین آن شود ". وی می افزاید ": حمایت مدیران، و تعهداتشان برای تمام عمر جهت بهبود کیفیت و ارتقاء بهره وری به تنهایی کافی نیست، آنها بایستی درک کنند که برای چه چیزی تعهد می کنند. این تعهد قابل تفویض و واگذاری به دیگری نیست. حمایت خشک و خالی از افراد کافی نیست، بلکه عمل، شرط اساسی و اصولی است ". کتاب " خروج از بحران " در مورد نقش انسان در افزایش بهره وری می نویسد ": این تصور

و فرض غلطی است که با سختی گرفتن و نصب ماشین آلات و ابزار مدرن و کامپیوترهای پیشرفته می توان کیفیت و بهره وری را بهبود بخشید، بی آن که جایی به انسان داده باشد " خلاصه اصول ۱۴گانه آقای دمینگ برای ایجاد تحول و دگرگونی در مدیریت، در کتاب " خروج از بحران "چنین بیان گردیده است: ۱.	ایجاد یک عزم و اراده دائمی و مستمر در مدیریت، برای ارتقاء کیفیت در تولید کالاها یا خدمات با هدف این که توانمندی لازم را برای رقابت در بازار به دست آورد و تجارت شرکت و موسسه به قوت خود باقی و پایدار بماند و علاوه بر آن اشتغال جدید هم به وجود آورد. ۲.	به کارگیری فلسفه جدید: ما در عصر جدید از دوران اقتصاد هستیم. مدیریت غربی برای مبارزه جدی بایستی از خواب بیدار شود، با مسئولیت خود آشنا شود و رهبری تغییرات و تحولات دائمی را بر عهده گیرد. ۳.	باید از تکیه بر تحصیل کیفیت از طریق، بازرسی - یا کنترل و مچ گیری افراد- دست کشیده شود. به عبارت روشن تر باید حذف بازرسی در تولید انبوه، و جایگزین کردن ایجاد کیفیت در فرآیند تولید به جای بازرسی و مچ گیری، عملی گردد. ۴.	باید به روش رایج در خرید، که در آن فقط " قیمت " ملاک انتخاب است، خاتمه داده شود و به جای آن، به تقلیل قیمت کل تمام شده توجه داشت. ضمنا "حرکت باید در جهتی باشد که هر یک از اقلام موارد مورد نیاز از یک فروشنده، خریداری شود نه آن که همه یا اکثر مواد، فقط از یک جا تهیه شود. البته روابط ما با فروشندگان و تامین کنندگان مواد، مورد نیازمان، بایستی مبتنی بر داد و ستد دراز مدت، بر پایه اعتماد و دلبستگی باشد، تا بتوانیم روی هدف تقلیل قیمت کل تمام شده کالاها یا خدمات خود، با اطمینان، حساب کنیم. ۵.	روش تولید و یا ارائه خدمت را باید بطور دائم و پیوسته بهبود بخشید تا کیفیت ارتقاء یابد، بهره وری افزایش پیدا کند، و قیمت تمام شده بطور دائم کاهش داشته باشد و در هیچ مرحله ای توقف نکند. ۶.	استقرار مداوم روش آموزش ضمن خدمت در موسسه، بدین ترتیب کارکنان شرکت هرگز در جا نمی زنند و بطور دائمی ، مجهز به اطلاعات روز و یا یافته های جدید می شوند. ۷.	برقراری روش رهبری، هدف از نظارت و سرپرستی باید آن باشد که به افراد (کارکنان) ماشین آلات و ابزار کمک کند تا کار به صورت بهتری انجام شود. دیدگاههای مدیریت از نظر سرپرستی باید مورد اصلاح و تجدید نظر قرار گیرد و همچنین سرپرستی کارگران تولیدی باید دگرگون شود. ۸.	هر گونه ترس و نگرانی و منجمله بیم اخراج و قطع همکاری را از سازمان خود دور کنید تا همه بتوانند با خیال آسوده بطور موثر برای سازمان کار کنند. ۹.	سدها و دیوارهای جدایی و نفاق را بین قسمتها فرو ریزید. افراد در پژوهش، طراحی، فروش و تولید بایستی به صورت یکپارچه و گروهی مانند یک تیم ورزشی، کار کنند تا موانع و مشکلاتی را که ممکن است در رابطه با تولید محصول و خدمات، یا چگونگی استفاده از آنها، وجود داشته باشد، پیش بینی و رفع کنند. ۱۰. از شعار دادن، موعظه کردن یا برقرار هدفهای کار، یا انتظار کار بدون نقص و یا تنظیم سطح بهره وری جدید، خودداری کنید. نصیحت و موعظه اثر معکوس دارد و باعث ایجاد روابط نامطلوب بین کارکنان با یکدیگر از یک طرف و کارکنان و مدیریت ها از طرف دیگر می شود. چون تقصیر بسیاری از دستاوردها، که دارای کیفیت بد و بهره وری م هستند، به گردن سیستم های موجود است و برای بهبود آنها کاری از کارکنان ساخته نیست و اساسا "خارج از اختیارات و مسئولیتهای آنهاست. ۱۱. الف) از برقرار کردن استانداردهای کمی برای تولید در سطح کارخانه خودداری کنید و در عوض " رهبری " را جایگزین این روش سازید. ۱۱. ب) از بکارگیری روش مدیریت بر اساس هدف گذاری (MBD) پرهیز کنید. از شیوه های مدیریت بر اساس ارقام و هدفهای کمی اجتناب ورزید و به جای آن از شیوه رهبری استفاده کنید. ۱۲ . الف) موانع و مشکلاتی را که باعث می شود تا کارگر از کاری که انجام می دهد رضایت خاطر نداشته باشد، از میان بردارید. باید مسئولیت سرپرستان، از مراقبت صرفا " "کمی " به توجه " کیفی " تغییر پیدا کند. ۱۲ . ب) سدها و موانعی را که باعث می شود مدیران و مهندسان از انجام کارها و وظایف خویش رضایت خاطر نداشته باشند، از بین ببرید، به این معنی که از مقایسه و ارزیابی افراد خودداری ورزید و ارزیابی مشاغل را بکلی حذف کنید. ۱۳ . یک نظام آموزشی و خودبهسازی جدی و قوی به وجود آورید. ۱۴ . ترتیبی فراهم کنید که همه در این دگرگونی مشارکت داشته باشند.

زیرا دگرگونی در مدیریت، کار تمام افراد سازمان است نه کار یک فرد یا گروه. ۱۵ منبع : کتاب " بهره وری -" نویسندگان : سیدجلال فیاضی - احمدملک زاده آراسته-انتشارات :بارثاوا{beginslide id="۱۳۳" title="www.Fekreno.org برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "The quality revolution - total quality management includes related articles It's happening now. The Quality Revolution, embraced by the Japanese decades, ago, has finally spread to the rest of the world. Will internal auditors be equal to the challenge? MANAGERS HAVE NEVER HAD IT SO TOUGH. They now confront shrinking budgets demand for more responsible stewardship and greater accountability rapid technological change expectations that managers be entrepreneurial a push toward risk management an informed, vocal, and demanding public and better educated, more questioning staff. In turn, managers are demanding more from us, their auditors. They want an enlightened attitude, demonstrated value-for-money, and expanded service. Related Results Trust, E-innovation and Leadership in Change Foreign Banks in United States Since World War II: A Useful Fringe Building Your Brand With Brand Line Extensions The Impact of the Structure of Debt on Target Gains Project Management Standard Program To meet these major challenges, many governments and private sector organizations are embracing "total quality management" (TQM), a concept based on continuous improvement in the performance of all processes in an organization and in the quality of the products and services that are the outputs of those processes. It is a team activity that aims at restoring pride in performance, encouraging more supportive and informed managers and supervisors, and helping to create a new climate in the workplace. It demands a new culture, a new philosophy, and a new emphasis on process to achieve the desired outcome. It calls for discipline and a profound knowledge of systems and how they perform. * The Revolution In the early fifties, product quality in the Western Hemisphere was considered the best (from a world perspective). In Asia, and particularly in Japan, product quality was the worst. To turn things around, the Japanese sought American help, which was forthcoming in the person of Dr. W. Edwards Deming. Deming, now widely acknowledged as the father of TQM, has been credited with leading Japanese industry to its current position of supremacy in world trade. The West has been slow to respond, to grasp the magnitude of the challenge, and take Deming's advice. But the quality revolution has started. * Making It Happen TQM involves all employees, from the CEO down, in the quest for quality. Quality is not something that happens by chance it's the result of deliberate actions -- the product of careful planning and thoughtful delivery by committed people. TQM offers the

promise of lower costs and improved productivity, which can lead to greater effectiveness, long-term competitive advantage, and improved job prospects for all. In fact, there is evidence that productivity gains of between ۱۰٪ and ۴۰٪ are possible from the introduction of organization-wide "management for quality." Most auditors believe that quality in its various manifestations is very much their concern but they mean the quality of their clients' work. Quality in audit is not an issue or if it is, many auditors would submit that quality is achieved when one or more of the following criteria is met: ⁕ Deadlines are met and findings are accepted. ⁕ A "good" number of recommendations are reported. ⁕ Findings stir the audit committee into action. ⁕ A "villain" is occasionally found. ⁕ A record number of report pages are produced. The quality I have in mind is quite different it's all-encompassing. Quality in audit must focus on determining an optimum level and range of services required by our clients and on producing results that vary as little as possible from these requirements. Audit processes must build-in quality, and auditors must act to: ⁕ Determine client needs and expectations and express these in easily understood terms. ⁕ Design a range of services which optimizes available resources. ⁕ Implement a systematic plan for all processes (both administrative and technical) which produce and deliver audit services, including document control. ⁕ Ensure that suppliers and consultants are partners, and that their products and services precisely match needs. ⁕ Report to clients on time, using modern presentation skills and styles to capture attention and deliver a clear unequivocal message. ⁕ Monitor their organizational environments, follow up implementation, survey client satisfaction, and review audit performance. The audit staff must be competent and fully capable of handling these processes. Above all, the audit staff must be determined to deliver nothing less than quality. We must adopt the new philosophy of continuous improvement, learn the new principles, and redevelop audit as a quality system. ⁕ Where Auditors Have Gone Wrong Some auditors still hide behind executive power rather than building a reputation on the quality of their service. Some proudly adopt a "gotcha" attitude, revelling in the element of surprise and using hindsight as if it were foresight. The auditor's task should be to monitor the environment, redefine audit services, maintain a responsive team, and get on with the job. Client Relations Many auditors fail to recognize the need to collaborate with their clients for best results. Our client managers accept responsibility for their actions they don't need us to remind them. They look to us to assist them in meeting their commitments, not to second-guess sound, professional judgment. {endslide}

نظام مدیرت با کیفیت؛ مدیریت بر مبنای صلاهٔ

نظام مدیرت با کیفیت؛ مدیریت بر مبنای صلاهٔنویسنده: فریور باتمانقلیچ

تلخیص کتاب: ملیحه حاتمی- قطع: وزیری - چاپ دوم ۱۳۸۱- انتشارات جمهوری(اسدی)- وای بر آن نمازگزاران(مصلین) آنان که از نماز خود بی‌خبرند (آنانکه از فهم نماز غافل بوده‌اند و در آن تحقیق و تفقه و ادراک عمقی نمی‌کنند) آنان که(در برپایی نماز) ریا و خودنمایی کنند و احسان را(از دیگران) باز دارند. (سوره ماعون، آیه۴تا۷)مقدمه:نظام مدیریت با کیفیت هرگز اتفاقی به وجود نمی‌آید و هیچ ملتی نباید انتظار آن را داشته باشد که بدون تفکر و تحقیق مستمر و فراگیر در این زمینه و بدون سعی و تلاش آگاهانه و مشارکت همگانی کلیه آحاد مردم به آن دست یابد. این یک حقیقت است که زندگی با کیفیت، هدف مطلوب همهٔ انسانهاست و این یک واقعیت است که زندگی با کیفیت، در یک جامعهٔ با کیفیت تحقق می‌یابد و جامعه با کیفیت بوجود نمی‌آید مگر تمامی مردم در کلیه سطوح، و تمامی نهادها و سازمانها به سوی با کیفیت‌تر شدن سوق پیدا کرده و هدایت شوند. در این صورت است که نظام مدیریت با کیفیت تحقق می‌یابد. اگر نظام مدیریت با کیفیت به خوبی طراحی شده باشد، مردم داوطلبانه و مشتاقانه مسئولیت پیشرفت امور را به عهده گرفته و به انجام خواهند رسانید، و تمامی تصمیم‌گیریها و کنشها و واکنشها به سوی با کیفیت‌تر شدن و تعالی هدایت می‌شوند. مدیران در این نظام به موفقیتهای چشمگیر و غیرقابل انتظار دست می‌یابند. البته نباید فراموش کرد که نظام مدیریت با کیفیت در هر سازمانی از بالاـ شروع می‌شود و نیاز به برنامه‌ریزی و پشتیبانی قوی عملی (و نه زبانی) مدیران دارد. سوالی که مطرح می‌شود این است که چرا این نماز که در آن از خدا اهدنا الصراط المستقیم را می‌خواهیم اما فحشا و منکرات از جامعه بیرون رانده نشده است! چرا نمازمان دروغ‌گویی، ریاکاری و رشوه را در جامعه کم نکرده است؟ نماز در چه جایگاهی از زندگی ما قرار دارد؟ آیا اصولاً جایگاهی دارد؟ چرا نظام مدیریت الهی که در این نماز خلاصه شده است را به خوبی نمی‌شناسیم؟ چرا قرنها مسلمانان به نماز و دعا خواندن سپری کردند و هیچ بدست نیاوردند و نه تنها هیچ بدست نیاوردند بلکه روز به روز سختیها و مشقاتشان بیشتر گردید و در جهل و گمراهی باقی مانده و ظلم و ستم ظالمان و ستمگران و ارباب زر و زور و تزویر را توجیه کرده و آن را به دست روزگار نامیده و حتی بدتر آن را خواست و مشیت و تقدیر الهی شمرده‌اند؟ اینها از جمله سوالاتی است که در این کتاب سعی شده به آنها پاسخ داده شوند. کتاب نظام مدیریت با کیفیت معرفی کنندهٔ یک شیوهٔ علمی و عملی مدیریتی است که دقیقاً منطبق بر آیات الهی قرآن مجید و مجد آفرین؛ این کتاب جاوید و جاودان ساز و حیات بخش، و صلاهٔ؛ این کتاب راهنمای عملی میزان و استاندارد سازی جامعه و پاک و منزه‌سازی مردم می‌باشد. نظام مدیریت با کیفیت دقیقاً تفسیر یک آیهٔ قرآن و راه عملی پیاده کردن آن، همان آیهٔ امر به معروف و نهی از منکر که در اول کتاب ارائه گردیده می‌باشد.در همان حال کتاب نظام مدیریت با کیفیت اولین کتابی است که ارائه دهندهٔ یک نظام مدیریتی بر مبنای صلاهٔ می‌باشد. کتاب «نظام مشارکت زیر بنای مدیریت اسلامی» ارائه دهندهٔ نظام مدیریتی خاصی بر مبنای «حمد» و «تفکر» و «تشکر» و «تذکر پذیری» بوده که آن را می‌توان «حمد درمانی» نامید، و این کتاب دنبالهٔ آن بوده و بر مبنای شناخت اجزاء نماز، تسبیح و توحید، رحمت و سلام، صالحان و حسنات، تشهد و ایمان، تفقه و برکات و بکارگیری عملی آنها، نظام مدیریتی پیشرفته‌ای را ارائه می‌گرداند که بسرعت مسائل و مشکلات نهادها و ارگان‌ها، سازمان‌ها و شرکتها، و کلاً تمام واحدهای اجتماع را حل نموده و آنها را از کلیه کج فکری‌ها و کج‌اندیشی‌ها، عیوب و نقص‌ها، فحشاء و منکرات پاک و منزه می‌سازد. و لذا آنرا می‌توان «صلاهٔ درمانی» نامید.نظام مدیریت اسلامی نیز نظامی است که رضایت و خشنودی مردم را هدف قرار داده و کوچکترین ظلمی به مردم نمی‌نمایند.حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه در نامه به مالک می‌فرماید:«ای مالک بهترین کارها در نظرت باید عملی باشد که به حق نزدیکتر و برای گسترش عدل مفیدتر و برای جلب رضایت و خوشنودی عامه مردم جامع‌تر باشد. تنها مردمانند که ستون دین،

مجتمع فشرده مسلمین، نیروی آماده در برابر دشمن هستند بنابراین باید هوای آنان را داشته باشی و فقط گرایش تو به مردم باشد.»شور و مشورت و پیشنهادگیری از مردم، سنت رسول‌الله «ص»، اساس مدیریت اسلامی، و راه اصلاح امور و افزایش بهره‌وری و برکات استخلاصه فصل اول، اصول و مبانی، نظام مدیریت با کیفیتکیفیت طلبی، ضد اسرافکاری و تجمل پرستیبسیاری از مردم تصور می‌کنند که کیفیت طلبی به معنای تجمل‌پرستی و لوکس گرایی است. امّا نظام مدیریت با کیفیت اثبات می‌نماید که فرهنگ کیفیت طلبی در همان حال که رفاه و آسایش عموم مردم را فراهم می‌کند، ضّد اسرافکاری و ضدّ تجمل پرستی بوده و جلو تولید ضایعات در کارخانجات و مصرف بی‌رویه آب، برق، انرژی، نان و همهٔ نعمات الهی در جامعه را با سیستمها و روشهای گوناگون که ابداع می‌نماید، می‌گیرد.بعضی از مدیران که با نظام مدیریت با کیفیت و فرهنگ کیفیت طلبی فراگیر آشنایی ندارند اشکالات متعددی در این زمینه مطرح می‌کنند. یکی از اشکالات آن است که پرداختن به کیفیت طبی در کشورهای جهان سوم مادامی که این کشورها به تولید انبوه دست نیافته‌اند بی مورد است زیرا که این فرهنگ مخصوص صنایع پیشرفته می‌باشد. ایراد بعد آن است که فرهنگ کیفیت طلبی موجب ترویج مصرف کالاهای غربی و ژاپنی می‌گردد. کشورهای جهان سوم که هنوز به تکنولوژی تولید انبوه دست نیافته‌اند هیچ زمان نمی‌توانند محصولاتی هم سطح و با کیفیت کالاهای غربی و ژاپنی و با قیمت‌های مناسب و قابل رقابت تولید نمایند لذا این کشورها همواره به صورت وارد کنندگان کالاهای با کیفیتر غربی باقی می‌مانند و هیچگاه به آن حد نخواهند رسید که توان و یارای رقابت با تولیدات خارجی را داشته باشند.بعضی از مدیران که با نظام مدیریت با کیفیت و فرهنگ کیفیت طلبی فراگیر آشنایی ندارند اشکالات متعددی در این زمینه مطرح می‌کنند. یکی از اشکالات آن است که پرداختن به کیفیت طبی در کشورهای جهان سوم مادامی که این کشورها به تولید انبوه دست نیافته‌اند بی مورد است زیرا که این فرهنگ مخصوص صنایع پیشرفته می‌باشد.ایراد بعد آن است که فرهنگ کیفیت طلبی موجب ترویج مصرف کالاهای غربی و ژاپنی می‌گردد. کشورهای جهان سوم که هنوز به تکنولوژی تولید انبوه دست نیافته‌اند هیچ زمان نمی‌توانند محصولاتی هم سطح و با کیفیت کالاهای غربی و ژاپنی و با قیمت‌های مناسب و قابل رقابت تولید نمایند لذا این کشورها همواره به صورت وارد کنندگان کالاهای با کیفیتر غربی باقی می‌مانند و هیچگاه به آن حد نخواهند رسید که توان و یارای رقابت با تولیدات خارجی را داشته باشند.بعضی از مدیران کشور نیز این ایراد را مطرح می مایند که کیفیت طلبی از دیدگاه تولید کننده نیز مقرون به صرفه نمی‌باشد چون تولید با کیفیت با افزایش بهای تمام شده کالاهای تولیدی همراه بوده و در نتیجه قدرت رقابت را کاهش می‌دهد.در پاسخگویی به این اشکالات، فرهنگ کیفیت طلبی خاطر نشان می‌نماید که کیفیت طلبی نه تنها به معنای تجمل پرستی نیست و قیمت تمام شده کالاها را افزایش نمی‌دهد بلکه اساساً ضد تولید ضایعات و اسرافکاری بوده و فرهنگ تولید با کیفیت و با ضایعات صفر و همچنین مصرف عقلایی و بجا و به موقع را ترویج می‌دهد.در چند سال گذشته فرهنگ کیفیت طلبی فراگیر و روشهای تولید، با کیفیت بین سازمان‌ها و صنایع و مردم تبلیغ می‌گردید همین امر باعث تقلیل قیمت‌ها و افزایش توان رقابتی تولید کنندگان می‌شد و تا امروز شعارهای فوق، یعنی استقلال اقتصادی و صنعتی و خوداتکایی و خودکفایی جامعه تحقق می‌یافت.کیفیت طلبی و نظام پیشنهاد دهیو اما مروری به اختصار در بحثهای گذشته، یکی از روشهای اولیه اجرای نظام مشارکت، ایجاد نظام پیشنهاد دهی در سازمان‌ها و شرکت‌هاست. این سیستم عبارتست از این که تمام کارکنان یک سازمان آزادند در زمینه‌های مختلف اعم از فنی، تولیدی، رفاهی، اداری، مالی، بازرگانی و غیره پیشنهادهایی به شورای همیاری و مشارکت که زیر نظر مدیریت عالی سازمان تشکیل می‌شود ارائه نمایند. سپس شورا که در چهارچوب اساسنامه نظام مشارکت بوجود آمده است پیشنهادهای واصله را منصفانه از نظر کمّی و کیفی مورد بررسی کارشناسی و ارزیابی و محاسبه قرار می‌دهد. شورا به هیچوجه نظر شخصی افراد را در امر ارزیابی پیشنهادها دخالت نمی‌دهد بلکه فقط جنبه عملی و اقتصادی پیشنهادها را ارزایبی و محاسبه می‌کند. آنگاه اگر پیشنهاد از این نظرها مورد تأیید قرار گرفت به اجرا در می‌آید. در این نظام پیشنهادهای رفاهی هم مانند سایر پیشنهادها در صورت عملی بودن، توسط

مدیریت سازمان مورد توجه قرار گرفته و اجرا می‌شود.در نظام مشارکت، ترکیب و سلسله مراتب سازمان دستخوش تغییر نمی‌شود و مدیران و کارکنان به اجبار به پیروی از این نظام وادار نمی گردند.کیفیت طلبی، رعایت استانداردهای کاری یا کسب رضایت مشتریمسأله تفاوت سلیقه‌ها امری نیست که کسی آن را انکار نماید. مثلاً مردم برخی از کشورهای آفریقایی به رنگ قرمز و برخی دیگر به رنگ زرد علاقه خاصی دارند. امروزه در طراحی خط تولید برای ساختن محصولات مورد نیاز مناطق گوناگون جهان، حتی مسائل کوچک را نیز از نظر دور نمی‌دارند. کارخانجات تولید کننده کشورهای صنعتی مطالعه گسترده می کنند که مردم کشور طرف تجارت آنها از لحاظ روانشناسی چه محصولی، با چه ویژگی‌هایی را دوست دارند. مثلاً به اتومبیل با چه شکل‌ها و با چه تزئیناتی علاقه بیشتری نشان می‌دهند. عوامل فرهنگی جوامع مورد مطالعه و بررسی تولید کنندگان قرار گرفته و استانداردها بر مبنای این عوامل روانی و سلیقه‌ها تدوین می‌شود. سلیقه افراد در گذر زمان مشمول تغییر و تحول است و تولید کنندهٔ موفق کسی است که این سلیقه‌ها را بررسی کند و تولیدات خود را با آنها منطبق نماید. علت ضرورت چنین امری وجود رقابت شدید بین تولید کنندگان جهانی است. شناخت فرهنگ و آداب و رسوم متداول در کشورهای مختلف برای تولید کنندگان بین‌المللی اهمیت حیاتی دارد. در یک کشور رنگ سیاه ناخوشآیند است و در کشور دیگر آنرا بسیار دوست دارند. در کشوری رنگ سفید به معنای عزا و در کشور دیگر به معنای عروسی و شادی است. بطور کلی چون فرهنگها با هم فرق دارند باید نظرات مشتری دقیقاً مورد بررسی قرار گیرد و اگر بناست استانداردی وضع و تدوین شود بر مبنای همین نظرات استوار گردد.مستمراً به خود یادآوری کنیم که موظف هستیم علت عقب افتادن از قافله در حال پیشرفت جهان صنعتی را کشف کنیم. علت عقب افتادگی فردی و جمعی را پیدا کنیم. چرا شرکتها و صنایع ما با بازده و کارآیی پایین اداره می‌شوند؟ و مهم‌تر از آن باید علت عقب افتادگی کل جوامع اسلامی شده است. کیفیت طلبی راه و روشی است که علت اصلی پیشرفت‌های صنعتی کشورهایی همچون ژاپن، کره، سنگاپور، سوئد و آلمان را به ما نشان می‌دهد. سبک مدیریتی و مکانیزمی را به جامعه ما عرضه می کند که ما را سریعتر به اهدافمان رسانده و حتی راه‌ها و روشها و ابزارهای پیشی گرفتن بر آنها را نیز به ما نشان می‌دهد.کیفیت در فرآیند تولید، تولید می‌شودهنگامی که صحبت از کیفیت طلبی می‌شود، اولین چیزی که به نظر می‌آید کیفیت محصول است. ولی کیفیت طلبی صرفاً به کیفیت محصول خلاصه نمی‌شود، کیفیت طلبی یک مفهوم عام است و به همه چیز و همه کار و همه جا بسط می‌یابد. برای تولید محصول با کیفیت و عالی باید تمام مراحل انجام کار با کیفیت باشند. خط تولید با کیفیت کار کند، نیروی انسانی با کیفیت انجام وظیفه نماید، ماشین آلات و تجهیزات با کیفیت بوده و با کیفیت به کار گرفته شوند، روشها و سیستم‌هایی که به کار برده می‌شوند باید با کیفیت باشند، مدیریت با کیفیت هدایت و رهبری نماید، مواد و مصالحی که به کار گرفته می‌شوند باید با کیفیت باشند، همه چیز و همه کار ما باید با کیفیت باشند.و اما کیفیت برتر در روند کار و جریان تولید به وجود می آید نه در مرحله بازرسی، آن کارگری که تولید را به عهده گرفته است باید نهایت دقت و درایت و فکر و اندیشه‌اش را بکار بگیرد تا محصولی با کیفیت تولید نماید.همهٔ مراحل تولید باید با کیفیت باشند تا تولیداتی با کیفیت بوجود آید، و این امکان پذیر نمی‌باشد مگر تمام افراد خود نگهدار و خود کنترل باشند و خودشان بخواهند که محصولی با کیفیت بهتر خلق کنند. اگر تمام کارگران و کارمندان احساس رسالت و مسئولیت نمایند و بار سنگین مدیریت و رهبری و امامت جامعه خویش و پیشرفت امور را بر دوش خود احساس کنند و خود را نسبت به تولید بهتر متعهد و مسئول بدانند، در این صورت است که محصولات با کیفیت بهتر تولید می گردد.در نظام مدیریت با کیفیت مسائل کارخانه به همگان ارتباط دارد و کارکنان طبیعتاً کیفیت محصولات کارخانه که ثمرهٔ کار همهٔ افراد می‌باشد و مهم‌ترین مسئله کارخانه است مشکل و مسئله خود دانسته و در جهت بهبود آن تفکر نموده و راه حل ارائه می‌نمایند.تشکیل گروههای محقق کیفیت و بهره‌وری در سازمان در واقع تفویض اختیاری است که از جانب مدیریت سازمان به کارکنان می‌شود تا به تفکر و تحقیق پیرامون مسائل و مشکلات سازمان پرداخته و به طور گروهی و جمعی به حل آنها بپردازند. همین تفویض اختیار باعث بیدار شدن وجدان کاری

افراد و احساس رسالت و مسئولیت در کارکنان گردیده و آنها را جهت هر چه با کیفیت‌تر شدن کارها خصوصاً امور واحد خویش بر می‌انگیزانـد.نظام امامت، هـدایت‌گر جامعه بسوی معروف‌ها و یا منکراتـدر طول تاریخ هنگامی که امرا و پادشاهان به شـعر علاقه داشـته‌اند، در اطراف ایشان، شـعرای بسـیاری جمع شده‌انـد. بعضـی از حکام به علم علاقه نشان داده‌اند. لذا در آن دوران علم رشـد کرده است. در اغلب دوران‌ها نیز پادشاهان به عیش و نوش و عیاشـی علاقه شدید داشـته اند، لذا اطرافیان هم به عیاشی علاقه شدید نشان داده‌اند. یعنی در واقع نقش نظام امامت و رهبری جامعه بسـیار مهم است. عموم مردم به راهی می‌روند که رهبرشان و امامشان می‌رود: «النـاس علی دین ملوکهم»به همین دلیـل است که نظام امامت در اسـلام فوق‌العاده مهم شـمرده شـده است. امامت از اصول دین است. اگر رهبر و امام جامعه عادل و صالح باشد و نظام امامت صـحیح را در جامعه به اجرا در آورد همه چیز به سرعت اصلاح می‌شود، اگر رهبر یک خطا و گناه کند، خطاها و گناهان بسیاری در جامعه رخ خواهد داد. حضـرت امام خمینی (قدس) می‌فرمود «اگر امـام یـک دروغ بگویـد از امـامت خلع می‌شود». امـام آن کسـی است که دروغ نگویـد. مبنای نظام امامت با کیفیت بر صـدق اسـت، خصوصـاً بر نظـام صـداقت گرایی فراگیر.امـام نـه تنهـا خـودش دروغ نمی‌گویـد بلکـه دیگران را نیز دعـوت بـه صـداقت و راسـتگویی می‌نمایـد و اصولاً ـ نظمی را در جـامعه بوجود می‌آورد که تمـامی رفتار و کردار مردم را بر صـدق اسـتوار سازد. در این صورت است که همـهٔ امور جامعه با کیفیت می‌شود. مهمترین و زیربنایی‌ترین اصل اسـلام رهبری و امامت جامعه است زیرا خداوند هر زمانی که بشریت را غرق در ظلم و ستم‌ها و جهل و گمراهی‌های خود یافته است پیامبری را رهبری و امامت ایشان فرستاده است تا راه هـدایت را بیابنـد.اگر امامت جامع به دین حق قیام کنـد، مردم به سوی حق و توحیـد هـدایت خواهند شد و اگر امامت کفر بر جامعه مستولی گردد عموم مردم به سوی کفر و باطل گرایش خواهند یافت. همیشه دین حق با برپا خاستن یکی از پیامبران و امامان حق احیاء گردیـده است و اصولاً زمین از حجت و امامت حق خالی نخواهـد مانـد. وقتی در اسـلام صـحبت از امامت می‌شود صـرفاً موضوع به امـام خلاـصه نمی‌گردد بلکه نظـام امامت مطرح می‌شود، نظام امامت با کیفیت. این نظام با امامی با کیفیت آغاز می‌شود که اصول و قوانین و مقررات و ضوابـط و روشـها و منشـها و آیین‌هایی با کیفیت ارائه می‌نمایـد و با پیروانی صـدیق و راستین که از آنهـا بـا جـان و دل تبعیـت و پیروی می‌کننـد، ادامه می‌یابـد. این آیین‌هـا بر مبنـای آیـات الهی به گـونه‌ایی مـدون گردیده‌انـد که با یکدیگر ارتباط ارگانیک و سیسـتماتیک و سازماندهی شده داشـته و براساس فطرت جهان و فرت انسان بیان گردیده‌اند، لذا نظام‌ها و سیسـتم‌هایی بـا کیفیت و مرتبط با یکـدیگر را تشـکیل می‌دهنـد. پس نظام امامت با کیفیت به دلیل آنکه با فطرت انسانها و جامعه همـاهنگی و انطبـاق کامـل دارد بـا کیفیت گشـته، و دوام و بقـا و اسـتمرار آن نیز به دلیـل همین فطری بودن و سازگاری آن با نهاد انسان‌ها می‌باشـد. پیروی از آیات الهی و آیین‌ها و قوانین خدایی، جامعه و مردم را با تقوا و خود نگهدار می‌سازد. بنابراین مهم‌ترین نقش امـامت بـا کیفیت (ائمه هـدی) برپـایی نظـامی است با کیفیت که تمامی مردم را در جهت شـناخت صـحیح قوانین و آیین‌های فطری جهان هـدایت نموده و در جهت اجرا و اقامه و برپایی آنها در جامعه دعوت کند.درست در مقابل نظام امامت با کیفیت، نظام امـامت بی‌کیفیت (ائمـهٔ کفر) قرار دارد که بر زور اسـتوار است. بی‌کیفیتترین نظام‌هـای عالم نظام اسـتبداد و فرعونیت می‌باشـد. این نظام همـهٔ مغزها را می‌خشـکاند و فکرها و انـدیشه‌ها را به راه کـج هـدایت می‌نمایـد. این نظام نه تنها رشـد و ترقی در جامعه ایجاد نمی‌کنـد بلکه فساد و تباهی را در جامعه ترویـج می‌دهـد.نظام امامت حسـنهنظام مـدیریت با کیفیت تلاش می‌نماید که هر چه بیشتر مغزها و فکرها و انـدیشه‌های مردم را به کار گیرد زیرا کیفیت برتر زائیـده تفکر و تعقل و تدبر و تحقیق و تفقه مردم می‌باشد.جامعه با کیفیت جامعه‌ای است که مردم با کیفیت داشـته باشد، مردمی با فکر و محقق و پژوهشـگر. اصولاً قرآن کریم همهٔ مردم را دعوت به تفکر و تدبر و تفقه و تذکر می‌نماید. زیرا هدف قرآن علیم ساختن جامعه‌ای نمونه و اسوه است، هدف بوجود آوردن امت وسـط است. لـذا می‌بینیم که مهم‌ترین اصل این است که امامت باید با کیفیت باشد. در اسـلام امامت و رهبری چگونه انتخاب می‌شود؟ بر مبنای آیه شـریفه «فبشّر»، یعنی بهترین مردم و با کیفیتترین انسان موجود در جامعه. این با کیفیتترین را باید بشناسیم و تعریف نماییم؛

عالم‌ترین، فقیه‌ترین، متخصص‌ترین، عادل‌ترین و ... آن کس که دوستدار فقه و تفقه و فقاهت است، آن کس که پشتیبان تحقیق و محققان و دانشجویان و دانشمندان است. آن کس که نظام معروف طلبی فراگیر و تحقیق و تفقه در زمینه همهٔ معروف‌ها را برپا می‌سازد. ما مسلمانان اغلب در نماز خود این دعا را می‌خوانیم:«ربّنا آتنا فی الدّنیا حسنهً و فی‌الاخرهٔ حسنهً و قنا عذاب النّار»ای پروردگار ما، ای مربّی اعظم ما، در دنیا به ما حسنه (بهترین) عطا کن و در آخرت نیز به ما حسنه (بهترین) ببخش و ما را از عذاب و شکنجه آتش رهایی بخش.از خداوند و آن کسی که مربی‌گری تمام جهان بدست اوست می‌خواهیم که حسنه یعنی بهترین کیفیت را به ما عطا نماید. در تمام طول زندگی دنیا و آخرت، که چه بشود؟ که از عذاب و شکنجه دنیا و آخرت نجات پیدا کنیم.کیفیت طلبی، پر قدرت‌ترین وسیله مبارزه با ظلم و ستماموروز می‌بینیم که قدرتهای ظالم و ستمگر بر جهان حاکم شده‌اند و فحشاء و منکرات و فساد را در جهان گسترش داده و عالم‌گیر نموده‌اند. کشورهای اسلامی نیز اکثراً سر سجده به آستان آن بت‌ها نهاده و این تصور را به وجود می‌آورند که باطل فراگیر شده است. آیا شما فکر می‌کنید در این زمان که ابر قدرت شوروی درهم شکسته شده و آمریکا بر جهان سلطه یافته، نظام مدیریت با کیفیت می‌تواند با این چنین شیاطینی که بر جهان مسلط گشته‌اند مقابله نماید؟اگر در ساختار حکومت‌های ظالم بنگریم متوجه می‌شویم که قدرت‌ها و نظامهای بشری بر مبنای باطل مطلق بنا نشده‌اند، آنها حق و باطل را به هم در آمیخته و از قدرت حق در جهت باطل استفاده می‌کنند.اگر در اثر تحقیقات انرژی اتمی کشف گردیده آیا این عمل حق است یا باطل؟ کشف انرژی اتمی حق است اما کاربرد آن در جهت تخریب جوامع و جهان باطل است. سایر پیشرفتهای علمی و صنعتی و تکنولوژیک عالم نیز چنین است. سرمایه‌داران جهانی و حکومت‌های باطل از نیروی حق بهره می‌گیرند تا نظام باطل خود را دوام و استمرار بخشند. شیطان به عزت خداوند قسم یاد کرده است که همه را اغوا نموده و گمراه گرداند مگر کسانی که مخلص هستند.«قالَ فَبِعِزَّتِکَ لَأُغْوِیَنَّهُمْ اَجْمَعینَ، اِلّا عِبادَکَ مِنْهُمُ الْمُخْلَصینَ» (ص/ ۸۲، ۸۳).ابلیس گفت: به عزت تو سوگند که به طور مسلم همهٔ فرزندان آدم را گمراه خواهم کرد، مگر (آن) بندگانت را که پاک شده‌اند (مُخْلَص شده‌اند).و این قدرت‌ها، که از حق در جهت باطل استفاده می‌کنند همه گمراه و اغوا شده‌اند. این سؤال پیش می‌آید که به هر صورت امروز آنها قدرت دارند و ما باید با آنها روبرو شویم. آیا خداوند به ما راهی نشان داده است؟بله خداوند به ما بهترین راه‌های قدرتمند شدن و مبارزه با آنها را آموخته است، راهی که به سرعت ما را قدرتمند و توانا می‌کند. اگر ما قرآن کریم را درک کرده و به آن عمل نمائیم، اگر ما نظام تسبیح با حمد فراگیر را در جامعه به اجرا در آوریم، اگر ما مردم را به نظام کیفیت طلبی فراگیر دعوت نموده و مخلص نمائیم، چنان قدرت عظیمی بدست خواهیم آورد که در مقابل قدرت الهی ما هیچ قدرت شیطانی و ابرقدرتی قدرت مقابله نخواهد داشت.جایگاه کیفیت طلبی در فرهنگ اسلامیسؤالی که در اینجا ممکن است برای هر فرد مسلمان مطرح شود این است که کیفیت طلبی چه جایگاهی در اسلام دارد؟ آیا اصولاً در اسلام نامی از کیفیت طلبی و تولید با کیفیت مطرح شده است؟ اگر بحث کیفیت طلبی در اسلام مطرح می‌باشد پس چرا جوامع اسلامی پر از بی‌کیفیتی‌ها شده‌اند؟ چرا رفتارهای بی‌کیفیت بر این جوامع حاکم گردیده‌اند؟ چرا مردم در رنج و عذاب و شکنجه و ناراحتی بسر می‌برند؟ چرا کلاه‌برداری و کلاه گذاری، رشوه و دزدی، در این جوامع به وفور دیده می‌شود؟کیفیت طلبی، برترین شعاربرای آنکه بشر این شعار اساسی و این هدف مقدس را فراموش نکند و لحظه‌ای از آن غفلت ننماید لازم است روشی ابداع شود که اصول و دستورالعمل‌های مهم و حیاتی کیفیت طلبی را پیوسته به بشر یادآوری نماید. مثلاً یک روش پیشنهادی آن است که شعر بسیار زیبایی در مورد اصول و قوانین کیفیت طلبی تهیه شود و همهٔ مردم آن را حفظ کنند، و مستمراً آن را بخوانند و به کار گیرند تا جامعهٔ ایشان راه با کیفیتتر شدن را در پیش گیرد.امّا پیش از آنکه شعرا چنین شعور و خلاقیتی بیابند، خداوند بسیار بخشاینده و مهربان، در رحمت خویش را گشوده و شعر و ترانه‌ای بسیار زیبا و دلنشین، سرودی پر مغز و پر محتوی،ذکری برتر و نجات دهنده، یادآوری حیات بخش، به انسان آموخته است. و آن صلاهٔ است، ذکر اکبر و نور چشم پیامبر. و آن نماز است، سرود رهایی و نجات بشریت، آواز عروج

دهنده و بالا و بالاتر برندهٔ انسان ها.در حالی که خداوند روشها و مکانیزم‌های کیفیت طلبی را به روشنی در صلاهٔ بیان فرموده و اصول و قوانین و دستورالعمل‌های با کیفیتر شدن فرد و گروه و جامعه را به درستی ذکر نموده است. و چنان ارتباط آنها را تشریح نموده که انسان با تحقیق و تفقه در آنها مات و مبهوت و متعجب و حیران می‌شود. پیشرفته‌ترین اصول علمی مدیریت و مترقی‌ترین راههای با کیفیت شدن سازمان‌ها و صنایع در نماز بیان شده است.برای مثال، بشر پس از صد سال تحقیق در زمینه علم مدیریت به این نتیجه می‌رسد که تقدیر و تشکر و حمد و سپاس از کارکنان در مقابل کار نیک و شایسته و پیشنهاد مفید ایشان موجب ایجاد ایمان و انگیزه و وجدان کاری در کارکنان و علاقه‌مندی به کار و محیط کار می گردد. و نتیجه آن می‌شود کیفیت انجام کارها بهبود یافته و بهره‌وری سازمان‌ها افزایش می‌یابد.و یا به کارگیری قانون تطهیر و تسبیح در کارخانجات و پاک و منزه سازی فراگیر محیط کار نقش فوق‌العاده مهمی در با کیفیت شدن آنها دارد.و در نهایت تمام صنایع دنیا به دنبال ایمنی و سلامتی هستند زیرا مشتریان آنها یعنی مردم در سراسر دنیا همه محصولاتی ایمن و سلامت و راحت از آنها طلب می کنند. و اسلام چیزی نیست جز ایمنی و سلامتی و رفاه و آسایش برای همهٔ ابناء بشر.قرآن کریم و کرامت بخش تفسیر و تشریح نماز است و ابعاد کیفیت طلبی و راههای مورد تحقیق و تفقه قرار گیرد و رمزها و اسرار آن و راهها و روشها و مکانیزم‌های اجرای صحیح آن در جامعه کشف گردد.خلاصه فصل دوم، صلاهٔ ، نظام طلب رحمت و نعمت و برکات فراگیراسم و علامت خداوند بخشندگی و مهربانی است.نماز چگونه شروع می‌شود با بسم‌الله الرحمن الرحیم، یعنی چه؟ یعنی ما نمازمان را با نام خداوند با اسم خداوند و با علامت خداوند شروع می کنیم هدف ما از نماز خواندن چیست؟ ۱- طلب رحمت ۲- طلب نعمت ۳- طلب برکت ۴- طلب سلامتی در واقع یک نظام مدیریتی است که ما را هم به رحمت، هم به نعمت، هم به برکات و هم به سلامتی می‌رساند اگر یک چنین نظام مدیریتی وجود داشته باشد که مردم بشر را به سلامتی کامل در همهٔ زمینه‌ها برساند آن نماز است اجزای نماز را بهتر بشناسیمالله اکبر: توحید؛ نظام مدیریت جامعهٔ اسلامی مبتنی بر بزرگداشت و برتر قرار دادن الله و روح الهی (دمیده شده در انسان) و تفکر و تعقل و خرد و اندیشه و تحقیق و تفقه و معروف طلبی‌ست.خدا بسیار برتر است، خداوند از هر چیز و هر کسی برتر و بزرگتر است (کبر و بزرگی و برتری مخصوص خداوند است و لاغیر).زیربنای جامعه الهی = علو و برتری طلبی و کبر و غرور را از تمامی سطوح جامعه بیرون کنیم در این صورت همهٔ بیماری‌ها از جامعه بیرون رانده خواهند شد. نظام مدیریت الهی منّیت و فرعونیّت را نابود می کند و جامعه و مردم را (که روح الهی در آنها دمیده شده)، به بزرگی و برتری می‌رساند.رحمان و رحیم: رحمت؛ جامعهٔ الهی و با کیفیت پر از رحمت و نعمت برکات و بخشندگی و مهربانی است. اسم و علامت خداوند بخشندگی و مهربانی و اساس نظام مدیریت الهی رحمانیت و رحیمیّت است و از این طریق است که جامعه پر از نعمت می‌شود (نعمات مادی + نعمات معنوی). در جامعه الهی به سرعت سختی‌ها به آسانی‌ها تبدیل شده و نعمات زیاد می‌شود.الحمد: حمد کلید و رمز ساختن جامعهٔ الهی و با کیفیت و پر و لبریز کردن جامعه از نعمات بی‌کران الهی است.حمد= تشکر + فطرت انسان تفکر = روح الهیرب العالمین: خداوند مربی اعظم و بهترین و با کیفیتترین استاد عالم است.آموزش و پرورش، مربی‌گری و تعلیم و تربیت در کلیه سطوح و در همهٔ زمینه‌ها فقط در دست خداوند است. و فقط براساس حمد (تفکر+ تشکر) است که بهترین و با کیفیتترین جامعه به وجود می‌آید. رشد و پیشرفت فرهنگی، اقتصادی اجتماعی، و ... زمانی بدست می‌آید که ما اساس آموزش و پرورش مردم و جامعه را بر نظام حمد فراگیر و بخشندگی و مهربانی قرار دهیم.مالک یوم الدین: صاحب روز جزا و پاداش. روزی که دین بر پا شود و پاداش و جزا داده شود مالکیت الهی در جامعه استقرار می‌یابد. فقط یوم‌الدین روز هدایت است و روز دستیابی به برترین کیفیتها.ایاک نعبد و ایاک نستعین: برپایی نظام مدیریت جامعه بر مبنای:۱- عبد بودن فقط در مقابل حق تعالی و روح الهی او دمیده شده در انسان و لاغیر (نه زر، نه زور، نه تزویر، و نه هیچ چیز دیگر).۲- استعانت فقط از الله و روح الهی او و راهی که او نشان می‌دهد. راهی که تفکر و تدبر و تفقه و تحقیق و معروف طلبی نشان می‌دهد. راهی که علم و حکمت نشان می‌دهد.اهدناالصراط المستقیم: هدایت مردم در

مسیر حق، و راهبرد و استراتژی الهی. (هدایت گروهی، به راه راستی‌ها و درستی‌ها و مستقیم) همهٔ راهها به ظلم و ستم بر خود و دیگران و به جهل و نادانی کشانیدن مردم منتهی می‌شود مگر صراط مستقیم که بر حمد استوار است. و جامعه کنونی را به جامعه با کیفیت و پر نعمت و برکات تبدیل می‌کنند.انعمت علیهم: نعمات بی‌کران الهی. جامعه با کیفیت و اسوه و نمونه.غیرالمغضوب علیهم ولاالضالین: ویژگی‌های نظام مدیریت الهی(صراط مستقیم)= خشم و غضب زدایی از مردم و سازمان‌ها و جامعه + ضلالت و گمراهی زدایی از مردم و سازمان‌ها و جامعه.توحید (اخلاص)توحید یعنی چه؟ یعنی خدا یکی است غیر از او خدائی نیست. خوب، این آیه الهی چه تأثیری در زندگی بشر دارد؟ آیا این موضوع باید در زندگی ما نمود هم داشته باشد؟ اگر می‌گوییم خدا یکی است و غیر از او خدایی نیست باید هیچ چیزی و هیچ کسی را در مقابل خداوند شریک قرار ندهیم. باید تمامی رفتار و کردار و گفتارمان و خصوصاً تمامی نیّاتمان همه بر این مبنا شکل بگیرد. فقط و فقط خدا را در کارهای خود ناظر بدانیم. اگر بشر بندهٔ پول شد و تمام ارزشها را در پول دوید در این صورت آیا شریکی که همان پول باشد برای خدا قائل نشده است؟ هر چیز دیگر که مانند پول به جای خدا قرار گیرد شرک است و جامعه را از راه رشد و هدایت باز می‌دارد، این بحث نیاز به فکر و درون‌نگری بسیار دارد.اصولاً توحید زیر بنای مدیریت اسلامی است. اگر نظام مدیریتی انتخابی جامعه اسلامی با توحید هماهنگی نداشته باشد در این صورت آن نظام مدیریت اسلامی نیست. باید موضوع توحید را به صورت عملی در زندگی اجتماعی به کار گرفت. باید عملی‌تر با این موضوع برخورد نمود.تشهّد : اوّل مشاهده، دوم شهادت، سوم عمل به آندر نماز می‌گوئیم: اشهد ان لااله الا الله وحده لا شریک له و اشهد ان محمداً عبده و رسوله. اللهم صلّ علی محمّد و آل محمّد. بعد از این که شما سیر و سفری را از تکبیر و بسم‌الله الرحمن الرحیم شروع کرده و ادامه دادید، در انتهای نماز به تشهد می‌رسید و می‌گوئید: من شهادت دادن باید خودت امری را مشاهده کرده باشی تا بتوانی شهادت بدهی. اگر شما چیزی را ندیده باشید اصلاً نمی توانید شهادت و گواهی بدهید. اول باید خودتان دیده باشید و شناخت صحیح و کامل پیدا کرده باشید تا بتوانید شهادت دهید. می‌گوید من می‌بینم و مشاهده می‌کنم و بعد گواهی می‌دهم، شهادت می‌دهم که: لااله الا الله. آیا ما امروزه لااله الا الله را در جامعه خود بصورت عینی می‌بینیم؟ راجع به این موضوع باید از دیدگاه تحقیقی و پژوهشی بنگریم و تفکر کنیم. می‌خواهیم در جامعه خود مثالهای عملی لااله الا الله را ببینیم. اگر این لااله الا الله را قلباً درک کنیم و عملاً بکار گیریم همه مشکلاتمان حل می‌شود. آیا امروز لا اله الا الله به صورت عینی در جامعه ما به اجرا در آمده است؟ زبانی گفتن و تکرار مفاهیم فارغ از تعهد و تقید از درک و خصوصاً اجرای عملی آنها به صورت فردی و گروهی، دقیقاً مشابه طوطی سخن گفتن است و نتیجه‌ای در پی نخواهد داشت.نماز راز نیاز همگانیوقتی که تمام راه‌های سلامت تأمین نیازهای جوانان، کار کردن سلامت، درآمدسلامت، ازدواج سلامت، احساس وجود و استقلال و شخصیت از راه سلامت و..... بسته شود آیا باز هم جامعه حق دراد جوانان و نوجوانان را مورد عتاب قرار دهد که آنها در نماز خواندن کاهلی و سستی می‌کنند؟ اگر نماز ماهیتاً قابلیت آن را نداشته باشد که تمامی نیازهای مادی و معنوی مردم را تأمین نماید پس در این صورت مجبور کردن جوانان و نوجوانان به این امر هیچ نتیجه‌ای نداشته و ضرورتی هم نخواهد داشت. اگر مردم مفهوم واقعی نماز را بشناسند در این صورت خود در پی اجرای صحیح آن خواهند شتافت.اما مکانیزم و راه و روش اجرایی اقامه نماز در جامعه کدام است؟ اول باید آن را شناخت و جوانان و نوجوانان را تشویق و ترغیب نمود که به تفکر و تعقل و تحقیق و پژوهش در این زمینه بپردازند. با شناخت اصولی نماز به عنوان زیر بنای محکم و اساسی اصلاح تمامی امور جامعه، تمام مسائل و مشکلات حاد اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی موجود به سرعت حل می‌شود.نماز، میزان استموضوع مهمتر آن است که نماز اختصاص به گروخخا یا طبقه یا قشر خاصی ندارد. نماز صرفاً یک مسئله دینی و شرعی به معنای اخص کنونی نیست. نماز یک راخ و روش اصولی و استراتژی الهی است که تمام انسان‌ها در همه زمینه‌های کتری و زندگی خویش می‌توانند از آن بهره گیرند و راه راست را از راه نادرست تشخیص دهند. ملاک و میزان قرار دادن نماز و سنجش اعمال خویش با آن مردم را به میزان صحت و دقت اعمالشان

آگاه می‌سازد. مدیریت در واحدهای گوناگون نیز باید میزان موفقیت خویش را با نماز بسنجند و موازین و معیارهای کار صحیح را از نماز استخراج کننـد. هرچه میزان علم و آگاهی و دانش کارکنان زیادتر شود ضـلالت و گمراهی در محیط کار کمتر می‌شود. و موفقیت سازمـان بیشتر می گردد. و به هر میزان که از خشم و غضب و نـاراحتی و اضـطراب در محیـط کـار کاسـته شود و روش‌های انگیزشی مناسب و مطلوب بیشتری به کار گرفته شود، عشق و علاقه کارکنان به محیط کار بیشتر می‌شود و بازده و راندمان کاری و بهروری بیشتری به دست می‌آیـد.بایـد نماز را به صـحنه کار و زنـدگی اجتماعی کشانیـد. باید نماز را محور هدایت و اصـلاح تمام امور قرار داد. نمـاز مهم‌ترین فریضه دین حق است.نمـاز جماعت، اولین درس تعاون و مشارکت یکی از ابعاد مهم و اساسـی اقامه و برپـایی نماز جماعت جمعی و مشارکتی بودن آن است. نماز جماعت ذکر اکبر و بزرگترین بر و نیکی و مهم‌ترین عامل تقوا و خود نگهـداری جـامعه است. در نمـاز ازخـدای کریم می‌خواهیم مـا را به راه راست هـدایت کن. حرکت حرکـتی جمعی است و هـدایت اسـلامی از طریق حرکت گروهی و جمعی تحقق می یابـد. خـدا گفت قطعاً من با شـمایم اگر نماز به پا داریـد.... (شوره مائـده، آیه ۱۲)

نظام مدیرت با کیفیت ؛ مدیریت بر مبنای صلاهٔ

نظام مدیرت با کیفیت؛ مدیریت بر مبنای صلاهٔنویسنده: فریور باتمانقلیچ
تلخیص کتـاب: ملیحه حاتمی- قطع: وزیری - چاپ دوم ۱۳۸۱- انتشارات جمهوری(اسدی)- وای بر آن نمازگزاران(مصلین) آنان که از نمـاز خود بی‌خبرنـد (آنانکه از فهم نماز غافل بوده‌انـد و در آن تحقیق و تفقه و ادراک عمقی نمی‌کننـد) آنان که(در برپایی نماز) ریا و خودنایی کننـد و احسان را(از دیگران) باز دارند. (سوره ماعون، آیه۴تا۷)مقدمه:نظام مدیریت با کیفیت هرگز اتفاقی به وجود نمی‌آید و هیچ ملتی نباید انتظار آن را داشته باشد که بدون تفکر و تحقیق مستمر و فراگیر در این زمینه و بدون سعی و تلاش آگاهـانه و مشـارکت همگانی کلیه آحاد مردم به آن دست یابـد. این یک حقیقت است که زنـدگی با کیفیت، هـدف مطلوب همهٔ انسانهاست و این یک واقعیت است که زنـدگی با کیفیت، در یک جامعهٔ با کیفیت تحقق می‌یابد و جامعه با کیفیت بوجود نمی‌آید مگر تمـامی مردم در کلیه سـطوح، و تمـامی نهادهـا و سازمانها به سوی با کیفیت‌تر شـدن سوق پیـدا کرده و هـدایت شونـد. در این صورت است که نظام مـدیریت با کیفیت تحقق می‌یابـد. اگر نظام مـدیریت با کیفیت به خوبی طراحی شـده باشد، مردم داوطلبانه و مشـتاقانه مسـئولیت پیشـرفت امور را به عهده گرفته و به انجام خواهند رسانید، و تمامی تصمیم‌گیریها و کنشها و واکنشها به سوی با کیفیت‌تر شـدن و تعـالی هـدایت می‌شونـد. مـدیران در این نظـام به موفقیتهـای چشـمگیر و غیرقابل انتظار دست می‌یابنـد. البته نباید فراموش کرد که نظـام مـدیریت بـا کیفیت در هر سازمـانی از بالاـ شـروع می‌شود و نیـاز به برنـامه‌ریزی و پشتیبـانی قوی عملی (و نه زبانی) مدیران دارد. سوالی که مطرح می‌شود این است که چرا این نماز که در آن از خدا اهدنا الصـراط المستقیم را می‌خواهیم اما فحشا و منکرات از جامعه بیرون رانده نشده است! چرا نمازمان دروغ‌گویی، ریاکاری و رشوه را در جامعه کم نکرده است؟ نماز در چه جایگـاهی از زنـدگی مـا قرار دارد؟ آیا اصولاً جایگاهی دارد؟ چرا نظام مـدیریت الهی که در این نماز خلاصه شـده است را به خوبی نمی‌شناسـیم؟ چرا قرنها مسـلمانان به نماز و دعا خوانـدن سپری کردنـد و هیـچ بدست نیاوردند و نه تنها هیچ بدست نیاوردند بلکه روز به روز سـختیها و مشـقاتشان بیشتر گردید و در جهل و گمراهی باقی مانده و ظلم و سـتم ظالمان و ستمگران و ارباب زر و زور و تزویر را توجیه کرده و آن را به دست روزگار نامیـده و حتی بـدتر آن را خواست و مشیت و تقـدیر الهی شـمرده‌اند؟ اینها از جمله سوالاتی است که در این کتاب سـعی شـده به آنها پاسـخ داده شونـد. کتاب نظام مـدیریت با کیفیت معرفی کنندهٔ یک شـیوهٔ علمی و عملی مـدیریتی است که دقیقاً منطبق بر آیـات الهی قرآن مجیـد و مجـد آفرین؛ این کتـاب جاویـد و جـاودان ساز و حیات بخش، و صلاهٔ؛ این کتاب راهنمای عملی میزان و استاندارد سازی جامعه و پاک و منزه‌سازی مردم می‌باشد. نظام مدیریت با کیفیت

دقیقاً تفسیر یک آیهٔ قرآن و راه عملی پیاده کردن آن، همان آیهٔ امر به معروف و نهی از منکر که در اول کتاب ارائه گردیده می‌باشد.در همان حال کتاب نظام مدیریت با کیفیت اولین کتابی است که ارائه دهندهٔ یک نظام مدیریتی بر مبنای صلاهٔ می‌باشد. کتاب «نظام مشارکت زیر بنای مدیریت اسلامی» ارائه دهندهٔ نظام مدیریتی خاصی بر مبنای «حمد» و «تفکر» و «تشکر» و «تذکر پذیری» بوده که آن را می‌توان «حمد درمانی» نامید، و این کتاب دنبالهٔ آن بوده و بر مبنای شناخت اجزاء نماز، تسبیح و توحید، رحمت و سلام، صالحان و حسنات، تشهد و ایمان، تفقه و برکات و بکارگیری عملی آنها، نظام مدیریتی پیشرفته‌ای را ارائه می‌گرداند که بسرعت مسائل و مشکلات نهادها و ارگان‌ها، سازمان‌ها و شرکتها، و کلاً تمام واحدهای اجتماع را حل نموده و آنها را از کلیه کج فکری‌ها و کجاندیشی‌ها، عیوب و نقص‌ها، فحشاء و منکرات پاك و منزه می‌سازد. و لذا آنرا می‌توان «صلاهٔ درمانی» نامید.نظام مدیریت اسلامی نیز نظامی است که رضایت و خشنودی مردم را هدف قرار داده و کوچکترین ظلمی به مردم نمی‌نمایند.حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه در نامه به مالك می‌فرماید:«ای مالك بهترین کارها در نظرت باید عملی باشد که به حق نزدیکتر و برای گسترش عدل مفیدتر و برای جلب رضایت و خوشنودی عامه مردم جامع‌تر باشد. تنها مردم‌اند که ستون دین، مجتمع فشرده مسلمین، نیروی آماده در برابر دشمن هستند بنابراین باید هوای آنان را داشته باشی و فقط گرایش تو به مردم باشد.»شور و مشورت و پیشنهادگیری از مردم، سنت رسول‌الله «ص»، اساس مدیریت اسلامی، و راه اصلاح امور و افزایش بهره‌وری و برکات استخلاصه فصل اول، اصول و مبانی، نظام مدیریت با کیفیتکیفیت طلبی، ضد اسرافکاری و تجمل پرستیبسیاری از مردم تصور می‌کنند که کیفیت طلبی به معنای تجمل‌پرستی و لوکس گرایی است. امّا نظام مدیریت با کیفیت اثبات می‌نماید که فرهنگ کیفیت طلبی در همان حال که رفاه و آسایش عموم مردم را فراهم می‌کند، ضّد اسرافکاری و ضدّ تجمل پرستی بوده و جلو تولید ضایعات در کارخانجات و مصرف بی‌رویه آب، برق، انرژی، نان و همهٔ نعمات الهی در جامعه را با سیستمها و روشهای گوناگون که ابداع می‌نماید، می‌گیرد.بعضی از مدیران که با نظام مدیریت با کیفیت و فرهنگ کیفیت طلبی فراگیر آشنایی ندارند اشکالات متعددی در این زمینه مطرح می‌کنند. یکی از اشکالات آن است که پرداختن به کیفیت طبی در کشورهای جهان سوم مادامی که این کشورها به تولید انبوه دست نیافته‌اند بی مورد است زیرا که این فرهنگ مخصوص صنایع پیشرفته می‌باشد. ایراد بعد آن است که فرهنگ کیفیت طلبی موجب ترویج مصرف کالاهای غربی و ژاپنی می‌گردد. کشورهای جهان سوم که هنوز به تکنولوژی تولید انبوه دست نیافته‌اند هیچ زمان نمی‌توانند محصولاتی هم سطح و با کیفیت کالاهای غربی و ژاپنی و با قیمت‌های مناسب و قابل رقابت تولید نمایند لذا این کشورها همواره به صورت وارد کنندگان کالاهای با کیفیتتر غربی باقی می‌مانند و هیچگاه به آن حد نخواهند رسید که توان و یارای رقابت با تولیدات خارجی را داشته باشند.بعضی از مدیران که با نظام مدیریت با کیفیت و فرهنگ کیفیت طلبی فراگیر آشنایی ندارند اشکالات متعددی در این زمینه مطرح می‌کنند. یکی از اشکالات آن است که پرداختن به کیفیت طبی در کشورهای جهان سوم مادامی که این کشورها به تولید انبوه دست نیافته‌اند بی مورد است زیرا که این فرهنگ مخصوص صنایع پیشرفته می‌باشد.ایراد بعد آن است که فرهنگ کیفیت طلبی موجب ترویج مصرف کالاهای غربی و ژاپنی می‌گردد. کشورهای جهان سوم که هنوز به تکنولوژی تولید انبوه دست نیافته‌اند هیچ زمان نمی‌توانند محصولاتی هم سطح و با کیفیت کالاهای غربی و ژاپنی و با قیمت‌های مناسب و قابل رقابت تولید نمایند لذا این کشورها همواره به صورت وارد کنندگان کالاهای با کیفیتتر غربی باقی می‌مانند و هیچگاه به آن حد نخواهند رسید که توان و یارای رقابت با تولیدات خارجی را داشته باشند.بعضی از مدیران کشور نیز این ایراد را مطرح می مایند که کیفیت طلبی از دیدگاه تولید کننده نیز مقرون به صرفه نمی‌باشد چون تولید با کیفیت با افزایش بهای تمام شده کالاهای تولیدی همراه بوده و در نتیجه قدرت رقابت را کاهش می‌دهد.در پاسخگویی به این اشکالات، فرهنگ کیفیت طلبی خاطر نشان می‌نماید که کیفیت طلبی نه تنها به معنای تجمل پرستی نیست و قیمت تمام شده کالاها را افزایش نمی‌دهد بلکه اساساً ضد تولید ضایعات و اسرافکاری بوده و فرهنگ تولید با کیفیت و با ضایعات

صفر و همچنین مصرف عقلایی و بجا و به موقع را ترویج می‌دهد.در چند سال گذشته فرهنگ کیفیت طلبی فراگیر و روشهای تولید، با کیفیت بین سازمان‌ها و صنایع و مردم تبلیغ می گردید همین امر باعث تقلیل قیمت‌ها و افزایش توان رقابتی تولید کنندگان می‌شد و تا امروز شعارهای فوق، یعنی استقلال اقتصادی و صنعتی و خوداتکایی و خودکفایی جامعه تحقق می‌یافت.کیفیت طلبی و نظام پیشنهاد دهیو اما مروری به اختصار در بحثهای گذشته، یکی از روشهای اولیه اجرای نظام مشارکت، ایجاد نظام پیشنهاد دهی در سازمان‌ها و شرکت‌هاست. این سیستم عبارتست از این که تمام کارکنان یک سازمان آزادند در زمینه‌های مختلف اعم از فنی، تولیدی، رفاهی، اداری، مالی، بازرگانی و غیره پیشنهادهایی به شورای همیاری و مشارکت که زیر نظر مدیریت عالی سازمان تشکیل می‌شود ارائه نمایند. سپس شورا که در چهارچوب اساسنامه نظام مشارکت بوجود آمده است پیشنهادهای واصله را منصفانه از نظر کمّی و کیفی مورد بررسی کارشناسی و ارزیابی و محاسبه قرار می‌دهد. شورا به هیچوجه نظر شخصی افراد را در امر ارزیابی پیشنهادها دخالت نمی‌دهد بلکه فقط جنبه عملی و اقتصادی پیشنهادها را ارزایبی و محاسبه می کند. آنگاه اگر پیشنهاد از این نظرها مورد تأیید قرار گرفت به اجرا در می‌آید. در این نظام پیشنهادهای رفاهی هم مانند سایر پیشنهادها در صورت عملی بودن، توسط مدیریت سازمان مورد توجه قرار گرفته و اجرا می‌شود.در نظام مشارکت، ترکیب و سلسله مراتب سازمان دستخوش تغییر نمی‌شود و مدیران و کارکنان به اجبار به پیروی از این نظام وادار نمی گردند.کیفیت طلبی، رعایت استانداردهای کاری یا کسب رضایت مشتریمسأله تفاوت سلیقه‌ها امری نیست که کسی آن را انکار نماید. مثلاً مردم برخی از کشورهای آفریقایی به رنگ قرمز و برخی دیگر به رنگ زرد علاقه خاصی دارند. امروزه در طراحی خط تولید برای ساختن محصولات مورد نیاز مناطق گوناگون جهان، حتی مسائل کوچک را نیز از نظر دور نمی‌دارند. کارخانجات تولید کننده کشورهای صنعتی مطالعه گسترده می کنند که مردم کشور طرف تجارت آنها از لحاظ روانشناسی چه محصولی، با چه ویژگی‌هایی را دوست دارند. مثلاً به اتومبیل با چه شکل‌ها و با چه تزئیناتی علاقه بیشتری نشان می‌دهند. عوامل فرهنگی جوامع مورد مطالعه و بررسی تولید کنندگان قرار گرفته و استانداردها بر مبنای این عوامل روانی و سلیقه‌ها تدوین می‌شود. سلیقه افراد در گذر زمان مشمول تغییر و تحول است و تولید کنندهٔ موفق کسی است که این سلیقه‌ها را بررسی کند و تولیدات خود را با آنها منطبق نماید. علت ضرورت چنین امری وجود رقابت شدید بین تولید کنندگان جهانی است. شناخت فرهنگ و آداب و رسوم متداول در کشورهای مختلف برای تولید کنندگان بین‌المللی اهمیت حیاتی دارد. در یک کشور رنگ سیاه ناخوشآیند است و در کشور دیگر آنرا بسیار دوست دارند. در کشوری رنگ سفید به معنای عزا و در کشور دیگر به معنای عروسی و شادی است. بطور کلی چون فرهنگها با هم فرق دارند باید نظرات مشتری دقیقاً مورد بررسی قرار گیرد و اگر بناست استانداردی وضع و تدوین شود بر مبنای همین نظرات استوار گردد.مستمراً به خود یادآوری کنیم که موظف هستیم علت عقب افتادن از قافله در حال پیشرفت جهان صنعتی را کشف کنیم. علت عقب افتادگی فردی و جمعی را پیدا کنیم. چرا شرکتها و صنایع ما با بازده و کارآیی پایین اداره می‌شوند؟ و مهم‌تر از آن باید علت عقب افتادگی کل جوامع اسلامی شده است. کیفیت طلبی راه و روشی است که علت اصلی پیشرفت‌های صنعتی کشورهایی همچون ژاپن، کره، سنگاپور، سوئد و آلمان را به ما نشان می‌دهد. سبک مدیریتی و مکانیزمی را به جامعه ما عرضه می کند که ما را سریعتر به اهدافمان رسانده و حتی راه‌ها و روشها و ابزارهای پیشی گرفتن بر آنها را نیز به ما نشان می‌دهد.کیفیت در فرآیند تولید، تولید می‌شودهنگامی که صحبت از کیفیت طلبی می‌شود، اولین چیزی که به نظر می‌آید کیفیت محصول است. ولی کیفیت طلبی صرفاً به کیفیت محصول خلاصه نمی‌شود، کیفیت طلبی یک مفهوم عام است و به همه چیز و همه کار و همه جا بسط می‌یابد. برای تولید محصول با کیفیت و عالی باید تمام مراحل انجام کار با کیفیت باشند. خط تولید با کیفیت کار کند، نیروی انسانی با کیفیت انجام وظیفه نماید، ماشین آلات و تجهیزات با کیفیت بوده و با کیفیت به کار گرفته شوند، روشها و سیستم‌هایی که به کار برده می‌شوند باید با کیفیت باشند، مدیریت با کیفیت هدایت و رهبری نماید، مواد و مصالحی که به کار گرفته می‌شوند باید با کیفیت باشند، همه چیز و همه کار ما

بایـد با کیفیت باشـند.و اما کیفیت برتر در روند کار و جریان تولید به وجود می‌آید نه در مرحله بازرسـی، آن کارگری که تولید را به عهـده گرفته است بایـد نهـایت دقت و درایت و فکر و انـدیشه‌اش را بکـار بگیرد تا محصولی با کیفیت تولیـد نمایـد.همهٔ مراحل تولیـد بایـد با کیفیت باشـند تا تولیداتی با کیفیت بوجود آید، و این امکان پذیر نمی‌باشد مگر تمام افراد خود نگهدار و خود کنترل باشـند و خودشان بخواهند که محصولی با کیفیت بهتر خلق کنند. اگر تمام کارگران و کارمندان احساس رسالت و مسؤلیت نمایند و بار سـنگین مدیریت و رهبری و امامت جامعه خویش و پیشـرفت امور را بر دوش خود احساس کنند و خود را نسـبت به تولید بهتر متعهد و مسئول بدانند، در این صورت است که محصولات با کیفیت بهتر تولید می‌گردد.در نظام مدیریت با کیفیت مسائل کارخانه به همگان ارتباط دارد و کارکنان طبیعتاً کیفیت محصولات کارخانه که ثمرهٔ کار همهٔ افراد می‌باشد و مهم‌ترین مسئله کارخانه است مشـکل و مسـئله خود دانسته و در جهت بهبود آن تفکر نموده و راه حل ارائه می‌نمایند.تشکیل گروههای محقق کیفیت و بهره‌وری در سازمـان در واقع تفویض اختیـاری است که از جـانب مـدیریت سازمـان به کارکنان می‌شود تا به تفکر و تحقیق پیرامون مسائل و مشـکلات سازمـان پرداخته و به طور گروهی و جمعی به حل آنها بپردازنـد. همین تفویض اختیار باعث بیـدار شـدن وجـدان کاری افراد و احساس رسالت و مسـئولیت در کارکنان گردیده و آنها را جهت هر چه با کیفیت‌تر شدن کارها خصوصاً امور واحد خویش بر می‌انگیزانـد.نظام امامت، هـدایت‌گر جامعه بسوی معروف‌ها و یا منکراتـدر طول تاریخ هنگامی که امرا و پادشاهان به شـعر علاقه داشـته‌اند، در اطراف ایشان، شـعرای بسـیاری جمع شده‌انـد. بعضـی از حکام به علم علاقه نشان داده‌اند. لذا در آن دوران علم رشـد کرده است. در اغلب دوران‌ها نیز پادشاهان به عیش و نوش و عیاشـی علاقه شدید داشـته اند، لذا اطرافیان هم به عیاشی علاقه شدید نشان داده‌اند. یعنی در واقع نقش نظام امامت و رهبری جامعه بسیار مهم است. عموم مردم به راهی می‌روند که رهبرشان و امامشان می‌رود: «النـاس علی دین ملوکهم»به همین دلیـل است که نظام امامت در اسـلام فوق‌العاده مهم شـمرده شـده است. امامت از اصول دین است. اگر رهبر و امام جامعه عادل و صالح باشد و نظام امامت صـحیح را در جامعه به اجرا در آورد همه چیز به سرعت اصلاح می‌شود، اگر رهبر یک خطا و گناه کند، خطاها و گناهان بسیاری در جامعه رخ خواهد داد. حضـرت امام خمینی (قدس) می‌فرمود «اگر امـام یـک دروغ بگویـد از امـامت خلع می‌شود». امـام آن کسـی است که دروغ نگویـد. مبنای نظام امامت با کیفیت بر صـدق اسـت، خصوصاً بر نظـام صـداقت گرایی فراگیر.امـام نـه تنهـا خـودش دروغ نمی‌گویـد بلکـه دیگران را نیز دعـوت بـه صـداقت و راسـتگویی می‌نمایـد و اصولاًـ نظمی را در جـامعه بوجود می‌آورد که تمـامی رفتار و کردار مردم را بر صـدق اسـتوار سازد. در این صورت است که همهٔ امور جامعه با کیفیت می‌شود. مهمترین و زیربنایی‌ترین اصل اسـلام رهبری و امامت جامعه است زیرا خداوند هر زمانی که بشریت را غرق در ظلم و ستم‌ها و جهل و گمراهی‌های خود یافته است پیامبری را رهبری و امامت ایشان فرستاده است تا راه هـدایت را بیابنـد.اگر امامت جامع به دین حق قیام کنـد، مردم به سوی حق و توحیـد هـدایت خواهند شد و اگر امامت کفر بر جامعه مستولی گردد عموم مردم به سوی کفر و باطل گرایش خواهند یافت. همیشه دین حق با برپا خاستن یکی از پیامبران و امامان حق احیاء گردیـده است و اصولاً زمین از حجت و امامت حق خالی نخواهـد مانـد. وقتی در اسـلام صـحبت از امامت می‌شود صـرفاً موضوع به امـام خلاـصه نمی‌گردد بلکه نظـام امامت مطرح می‌شود، نظام امامت با کیفیت. این نظام با امامی با کیفیت آغاز می‌شود که اصول و قوانین و مقررات و ضوابـط و روشـها و منشـها و آیین‌هایی با کیفیت ارائه می‌نمایـد و با پیروانی صـدیق و راستین که از آنهـا بـا جـان و دل تبعیـت و پیروی می‌کننـد، ادامه می‌یابـد. این آیین‌هـا بر مبنـای آیـات الهی به گـونه‌ایی مـدون گردیده‌انـد که با یکدیگر ارتباط ارگانیک و سیسـتماتیک و سازماندهی شده داشـته و براساس فطرت جهان و فرت انسان بیان گردیده‌اند، لذا نظام‌ها و سیسـتم‌هایی بـا کیفیت و مرتبط با یکـدیگر را تشـکیل می‌دهنـد. پس نظام امامت با کیفیت به دلیل آنکه با فطرت انسانها و جامعه همـاهنگی و انطبـاق کامـل دارد بـا کیفیت گشـته، و دوام و بقـا و اسـتمرار آن نیز به دلیـل همین فطری بودن و سازگاری آن با نهاد انسان‌ها می‌باشـد. پیروی از آیات الهی و آیین‌ها و قوانین خدایی، جامعه و مردم را با تقوا و خود نگهدار می‌سازد. بنابراین مهم‌ترین

نقش امامت با کیفیت (ائمه هدی) برپایی نظامی است با کیفیت که تمامی مردم را در جهت شناخت صحیح قوانین و آیین‌های فطری جهان هدایت نموده و در جهت اجرا و اقامه و برپایی آنها در جامعه دعوت کند.درست در مقابل نظام امامت با کیفیت، نظام امامت بی‌کیفیت (ائمهٔ کفر) قرار دارد که بر زور استوار است. بی‌کیفیتترین نظام‌های عالم نظام استبداد و فرعونیت می‌باشد. این نظام همهٔ مغزها را می‌خشکاند و فکرها و اندیشه‌ها را به راه کج هدایت می‌نماید. این نظام نه تنها رشد و ترقی در جامعه ایجاد نمی‌کند بلکه فساد و تباهی را در جامعه ترویج می‌دهد.نظام امامت حسنهنظام مدیریت با کیفیت تلاش می‌نماید که هر چه بیشتر مغزها و فکرها و اندیشه‌های مردم را به کار گیرد زیرا کیفیت برتر زائیده تفکر و تعقل و تدبر و تحقیق و تفقه مردم می‌باشد.جامعه با کیفیت جامعه‌ای است که مردم با کیفیت داشته باشد، مردمی با فکر و محقق و پژوهشگر. اصولاً قرآن کریم همهٔ مردم را دعوت به تفکر و تدبر و تفقه و تذکر می‌نماید. زیرا هدف قرآن علیم ساختن جامعه‌ای نمونه و اسوه است، هدف بوجود آوردن امت وسط است. لذا می‌بینیم که مهم‌ترین اصل این است که امامت باید با کیفیت باشد. در اسلام امامت و رهبری چگونه انتخاب می‌شود؟ بر مبنای آیه شریفه «فبشّر»، یعنی بهترین مردم و با کیفیتترین انسان موجود در جامعه. این با کیفیتترین را باید بشناسیم و تعریف نماییم؛ عالم‌ترین، فقیه‌ترین، متخصص‌ترین، عادل‌ترین و ... آن کس که دوستدار فقه و تفقه و فقاهت است، آن کس که پشتیبان تحقیق و محققان و دانشجویان و دانشمندان است. آن کس که نظام معروف طلبی فراگیر و تحقیق و تفقه در زمینه همهٔ معروف‌ها را برپا می‌سازد. ما مسلمانان اغلب در نماز خود این دعا را می‌خوانیم:«ربّنا آتنا فی الدّنیا حسنهٔ و فی‌الاخرهٔ حسنهٔ و قنا عذاب النّار»ای پروردگار ما، ای مربّی اعظم ما، در دنیا به ما حسنه (بهترین) عطا کن و در آخرت نیز به ما حسنه (بهترین) ببخش و ما را از عذاب و شکنجه آتش رهایی بخش.از خداوند و آن کسی که مربی‌گری تمام جهان بدست اوست می‌خواهیم که حسنه یعنی بهترین کیفیت را به ما عطا نماید. در تمام طول زندگی دنیا و آخرت، که چه بشود؟ که از عذاب و شکنجه دنیا و آخرت نجات پیدا کنیم.کیفیت طلبی، پر قدرت‌ترین وسیله مبارزه با ظلم و ستمامروز می‌بینیم که قدرتهای ظالم و ستمگر بر جهان حاکم شده‌اند و فحشاء و منکرات و فساد را در جهان گسترش داده و عالم‌گیر نموده‌اند. کشورهای اسلامی نیز اکثراً سر سجده به آستان آن بت‌ها نهاده و این تصور را به وجود می‌آورند که باطل فراگیر شده است. آیا شما فکر می‌کنید در این زمان که ابر قدرت شوروی درهم شکسته شده و آمریکا بر جهان سلطه یافته، نظام مدیریت با کیفیت می‌تواند با این چنین شیاطینی که بر جهان مسلط گشته‌اند مقابله نماید؟اگر در ساختار حکومت‌های ظالم بنگریم متوجه می‌شویم که قدرت‌ها و نظامهای بشری بر مبنای باطل مطلق بنا نشده‌اند، آنها حق و باطل را به هم در آمیخته و از قدرت حق در جهت باطل استفاده می‌کنند.اگر در اثر تحقیقات انرژی اتمی کشف گردیده آیا این عمل حق است یا باطل؟ کشف انرژی اتمی حق است اما کاربرد آن در جهت تخریب جوامع و جهان باطل است. سایر پیشرفتهای علمی و صنعتی و تکنولوژیک عالم نیز چنین است. سرمایه‌داران جهانی و حکومت‌های باطل از نیروی حق بهره می‌گیرند تا نظام باطل خود را دوام و استمرار بخشند. شیطان به عزت خداوند قسم یاد کرده است که همه را اغوا نموده و گمراه گرداند مگر کسانی که مخلص هستند.«قالَ فَبِعِزَّتِکَ لَأُغْوِیَنَّهُمْ اَجْمَعینَ، اِلاّ عِبادَکَ مِنْهُمُ الْمُخْلَصینَ» (ص/ ۸۲، ۸۳).ابلیس گفت: به عزت تو سوگند که به طور مسلم همهٔ فرزندان آدم را گمراه خواهم کرد، مگر (آن) بندگانت را که پاک شده‌اند (مُخْلَص شده‌اند).و این قدرت‌ها، که از حق در جهت باطل استفاده می‌کنند همه گمراه و اغوا شده‌اند. این شؤال پیش می‌آید که به هر صورت امروز آنها قدرت دارند و ما باید با آنها روبرو شویم. آیا خداوند به ما راهی نشان داده است؟بله خداوند به ما بهترین راه‌های قدرتمند شدن و مبارزه با آنها را آموخته است، راهی که به سرعت ما را قدرتمند و توانا می‌کند. اگر ما قرآن کریم را درک کرده و به آن عمل نمائیم، اگر ما نظام تسبیح با حمد فراگیر را در جامعه به اجرا در آوریم، اگر ما مردم را به نظام کیفیت طلبی فراگیر دعوت نموده و مخلص نمائیم، چنان قدرت عظیمی بدست خواهیم آورد که در مقابل قدرت الهی ما هیچ قدرت شیطانی و ابرقدرتی قدرت مقابله نخواهد داشت.جایگاه کیفیت طلبی در فرهنگ اسلامیسؤالی که در اینجا ممکن است برای هر فرد

مسلمان مطرح شود این است که کیفیت طلبی چه جایگاهی در اسلام دارد؟ آیا اصولاً ـ در اسلام نامی از کیفیت طلبی و تولید با کیفیت مطرح شده است؟ اگر بحث کیفیت طلبی در اسلام مطرح می‌باشد پس چرا جوامع اسلامی پر از بی کیفیتی‌ها شده‌اند؟ چرا رفتارهای بی کیفیت بر این جوامع حاکم گردیده‌اند؟ چرا مردم در رنج و عذاب و شکنجه و ناراحتی بسر می‌برند؟ چرا کلاه‌برداری و کلاه گذاری، رشوه و دزدی، در این جوامع به وفور دیده می‌شود؟کیفیت طلبی، برترین شعاربرای آنکه بشر این شعار اساسی و این هدف مقدس را فراموش نکند و لحظه‌ای از آن غفلت ننماید لازم است روشی ابداع شود که اصول و دستورالعمل‌های مهم و حیاتی کیفیت طلبی را پیوسته به بشر یادآوری نماید. مثلاً یک روش پیشنهادی آن است که شعر بسیار زیبایی در مورد اصول و قوانین کیفیت طلبی تهیه شود و همهٔ مردم آن را حفظ کنند، و مستمراً آن را بخوانند و به کار گیرند تا جامعهٔ ایشان راه با کیفیتر شدن را در پیش گیرد.امّا پیش از آنکه شعرا چنین شعور و خلاقیتی بیابند، خداوند بسیار بخشاینده و مهربان، در رحمت خویش را گشوده و شعر و ترانه‌ای بسیار زیبا و دلنشین، سرودی پر مغز و پر محتوی،ذکری برتر و نجات دهنده، یادآوری حیات بخش، به انسان آموخته است. و آن صلاهٔ است، ذکر اکبر و نور چشم پیامبر. و آن نماز است، سرود رهایی و نجات بشریت، آواز عروج دهنده و بالا و بالاتر برندهٔ انسان ها.در حالی که خداوند روشها و مکانیزم‌های کیفیت طلبی را به روشنی در صلاهٔ بیان فرموده و اصول و قوانین و دستورالعمل‌های با کیفیتر شدن فرد و گروه و جامعه را به درستی ذکر نموده است. و چنان ارتباط آنها را تشریح نموده که انسان با تحقیق و تفقه در آنها مات و مبهوت و متعجب و حیران می‌شود. پیشرفته‌ترین اصول علمی مدیریت و مترقی‌ترین راههای با کیفیت شدن سازمان‌ها و صنایع در نماز بیان شده است.برای مثال، بشر پس از صد سال تحقیق در زمینه علم مدیریت به این نتیجه می‌رسد که تقدیر و تشکر و حمد و سپاس از کارکنان در مقابل کار نیک و شایسته و پیشنهاد مفید ایشان موجب ایجاد ایمان و انگیزه و وجدان کاری در کارکنان و علاقه‌مندی به کار و محیط کار می گردد. و نتیجه آن می‌شود کیفیت انجام کارها بهبود یافته و بهره‌وری سازمان‌ها افزایش می‌یابد.و یا به کارگیری قانون تطهیر و تسبیح در کارخانجات و پاک و منزه سازی فراگیر محیط کار نقش فوق‌العاده مهمی در با کیفیت شدن آنها دارد.و در نهایت تمام صنایع دنیا به دنبال ایمنی و سلامتی هستند زیرا مشتریان آنها یعنی مردم در سراسر دنیا همه محصولاتی ایمن و سلامت و راحت از آنها طلب می کنند. و اسلام چیزی نیست جز ایمنی و سلامتی و رفاه و آسایش برای همهٔ ابناء بشر.قرآن کریم و کرامت بخش تفسیر و تشریح نماز است و ابعاد کیفیت طلبی و راههای مورد تحقیق و تفقه قرار گیرد و رمزها و اسرار آن و راهها و روشها و مکانیزم‌های اجرای صحیح آن در جامعه کشف گردد.خلاصه فصل دوم، صلاهٔ ، نظام طلب رحمت و نعمت و برکات فراگیراسم و علامت خداوند بخشندگی و مهربانی است.نماز چگونه شروع می‌شود با بسم‌الله الرحمن الرحیم، یعنی چه؟ یعنی ما نمازمان را با نام خداوند با اسم خداوند و با علامت خداوند شروع می‌کنیم هدف ما از نماز خواندن چیست؟ ۱- طلب رحمت ۲- طلب نعمت ۳- طلب برکت ۴- طلب سلامتی در واقع یک نظام مدیریتی است که ما را هم به رحمت، هم به نعمت، هم به برکات و هم به سلامتی می‌رساند اگر یک چنین نظام مدیریتی وجود داشته باشد که مردم بشر را به سلامتی کامل در همهٔ زمینه‌ها برساند آن نماز است اجزای نماز را بهتر بشناسیم‌الله اکبر: توحید؛ نظام مدیریت جامعهٔ اسلامی مبتنی بر بزرگداشت و برتر قرار دادن الله و روح الهی (دمیده شده در انسان) و تفکر و تعقل و خرد و اندیشه و تحقیق و تفقه و معروف طلبی‌ست.خدا بسیار برتر است، خداوند از هر چیز و هر کسی برتر و بزرگتر است (کبر و بزرگی و برتری مخصوص خداوند است و لاـغیر).زیربنای جامعه الهی = علو و برتری طلبی و کبر و غرور را از تمامی سطوح جامعه بیرون کنیم در این صورت همهٔ بیماری‌ها از جامعه بیرون رانده خواهند شد. نظام مدیریت الهی منّیت و فرعونیّت را نابود می کند و جامعه و مردم را (که روح الهی در آنها دمیده شده)، به بزرگی و برتری می‌رساند.رحمان و رحیم: رحمت؛ جامعهٔ الهی و با کیفیت پر از رحمت و نعمت برکات و بخشندگی و مهربانی است. اسم و علامت خداوند بخشندگی و مهربانی و اساس نظام مدیریت الهی رحمانیت و رحیمیّت است و از این طریق است که جامعه پر از نعمت می‌شود (نعمات مادی + نعمات معنوی). در جامعه الهی به

سرعت سختی‌ها به آسانی‌ها تبدیل شده و نعمات زیاد می‌شود.الحمد: حمد کلید و رمز ساختن جامعهٔ الهی و با کیفیت و پر و لبریز کردن جامعه از نعمات بی‌کران الهی است.حمد= تشکر + فطرت انسان تفکر = روح الهیرب العالمین: خداوند مربی اعظم و بهترین و با کیفیتترین استاد عالم است.آموزش و پرورش، مربی‌گری و تعلیم و تربیت در کلیه سطوح و در همهٔ زمینه‌ها فقط در دست خداوند است. و فقط براساس حمد (تفکر+ تشکر) است که بهترین و با کیفیتترین جامعه به وجود می‌آید. رشد و پیشرفت فرهنگی، اقتصادی اجتماعی، و ... زمانی بدست می‌آید که ما اساس آموزش و پرورش مردم و جامعه را بر نظام حمد فراگیر و بخشندگی و مهربانی قرار دهیم.مالک یوم الدین: صاحب روز جزا و پاداش. روزی که دین بر پا شود و پاداش و جزا داده شود مالکیت الهی در جامعه استقرار می‌یابد. فقط یوم‌الدین روز هدایت است و روز دستیابی به برترین کیفیتها.ایاک نعبد و ایاک نستعین: برپایی نظام مدیریت جامعه بر مبنای:۱- عبد بودن فقط در مقابل حق تعالی و روح الهی او دمیده شده در انسان و لاغیر (نه زر، نه زور، نه تزویر، و نه هیچ چیز دیگر).۲- استعانت فقط از الله و روح الهی او و راهی که او نشان می‌دهد. راهی که تفکر و تدبر و تحقیق و تفقه و معروف طلبی نشان می‌دهد. راهی که علم و حکمت نشان می‌دهد.اهدناالصراط المستقیم: هدایت مردم در مسیر حق، و راهبرد و استراتژی الهی. (هدایت گروهی، به راه راستی‌ها و درستی‌ها و مستقیم) همهٔ راهها به ظلم و ستم بر خود و دیگران و به جهل و نادانی کشانیدن مردم منتهی می‌شود مگر صراط مستقیم که بر حمد استوار است. و جامعه کنونی را به جامعه با کیفیت و پر نعمت و برکات تبدیل می‌کنند.انعمت علیهم: نعمات بی‌کران الهی. جامعه با کیفیت و اسوه و نمونه.غیرالمغضوب علیهم ولاالضالین: ویژگی‌های نظام مدیریت الهی(صراط مستقیم)= خشم و غضب زدایی از مردم و سازمان‌ها و جامعه + ضلالت و گمراهی زدایی از مردم و سازمان‌ها و جامعه.توحید (اخلاص)توحید یعنی چه؟ یعنی خدا یکی است غیر از او خدائی نیست. خوب، این آیه الهی چه تأثیری در زندگی بشر دارد؟ آیا این موضوع باید در زندگی ما نمود هم داشته باشد؟ اگر می‌گوییم خدا یکی است و غیر از او خدایی نیست باید هیچ چیزی و هیچ کسی را در مقابل خداوند شریک قرار ندهیم. باید تمامی رفتار و کردار و گفتارمان و خصوصاً تمامی نیّاتمان همه بر این مبنا شکل بگیرد. فقط و فقط خدا را در کارهای خود ناظر بدانیم. اگر بشر بندهٔ پول شد و تمام ارزشها را در پول دوید در این صورت آیا شریکی که همان پول باشد برای خدا قائل نشده است؟ هر چیز دیگر که مانند پول به جای خدا قرار گیرد شرک است و جامعه را از راه رشد و هدایت باز می‌دارد، این بحث نیاز به فکر و درون‌نگری بسیار دارد.اصولاً توحید زیر بنای مدیریت اسلامی است. اگر نظام مدیریتی انتخابی جامعه اسلامی با توحید هماهنگی نداشته باشد در این صورت آن نظام مدیریت اسلامی نیست. باید موضوع توحید را به صورت عملی در زندگی اجتماعی به کار گرفت. باید عملی‌تر با این موضوع برخورد نمود.تشهّد : اوّل مشاهده، دوم شهادت، سوم عمل به آندر نماز می‌گوئیم: اشهد ان لااله الا الله وحده لا شریک له و اشهد ان محمداً عبده و رسوله. اللهم صلّ علی محمّد و آل محمّد. بعد از این که شما سیر و سفری را از تکبیر و بسم‌الله الرحمن الرحیم شروع کرده و ادامه دادید، در انتهای نماز به تشهد می‌رسید و می‌گوئید: من شهادت دادن باید خودت امری را مشاهده کرده باشی تا بتوانی شهادت بدهی. اگر شما چیزی را ندیده باشید اصلاً نمی توانید شهادت و گواهی بدهید. اول باید خودتان دیده باشید و شناخت صحیح و کامل پیدا کرده باشید تا بتوانید شهادت دهید. می‌گوید من می‌بینم و مشاهده می‌کنم و بعد گواهی می‌دهم، شهادت می‌دهم که: لااله الاـ الله. آیا ما امروزه لااله الا الله را در جامعه خود بصورت عینی می‌بینیم؟ راجع به این موضوع باید از دیدگاه تحقیقی و پژوهشی بنگریم و تفکر کنیم. می‌خواهیم در جامعه خود مثالهای عملی لااله الا الله را ببینیم. اگر این لااله الاـ الله را قلباً درک کنیم و عملاًـ بکار گیریم همه مشکلاتمان حل می‌شود. آیا امروز لا اله الا الله به صورت عینی در جامعه ما به اجرا در آمده است؟ زبانی گفتن و تکرار مفاهیم فارغ از تعهد و تقید از درک و خصوصاً اجرای عملی آنها به صورت فردی و گروهی، دقیقاً مشابه طوطی سخن گفتن است و نتیجه‌ای در پی نخواهد داشت.نماز راز نیاز همگانیوقتی که تمام راه‌های سلامت تأمین نیازهای جوانان، کار کردن سلامت، درآمدسلامت، ازدواج سلامت، احساس وجود و استقلال و شخصیت از راه سلامت

و..... بسته شود آیا باز هم جامعه حق دراد جوانان و نوجوانان را مورد عتاب قرار دهد که آنها در نماز خواندن کاهلی و سستی می کنند؟ اگر نماز ماهیتاً قابلیت آن را نداشته باشد که تمامی نیازهای مادی و معنوی مردم را تأمین نماید پس در این صورت مجبور کردن جوانان و نوجوانان به این امر هیچ نتیجه‌ای نداشته و ضرورتی هم نخواهد داشت. اگر مردم مفهوم واقعی نماز را بشناسند در این صورت خود در پی اجرای صحیح آن خواهند شتافت.اما مکانیزم و راه و روش اجرایی اقامه نماز در جامعه کدام است؟ اول باید آن را شناخت و جوانان و نوجوانان را تشویق و ترغیب نمود که به تفکر و تعقل و تحقیق و پژوهش در این زمینه بپردازند. با شناخت اصولی نماز به عنوان زیر بنای محکم و اساسی اصلاح تمامی امور جامعه، تمام مسائل و مشکلات حاد اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی موجود به سرعت حل می‌شود.نماز، میزان استموضوع مهمتر آن است که نماز اختصاص به گروخخا یا طبقه یا قشر خاصی ندارد. نماز صرفاً یک مسئله دینی و شرعی به معنای اخص کنونی نیست. نماز یک راخ و روش اصولی و استراتژی الهی است که تمام انسان‌ها در همه زمینه‌های کتری و زندگی خویش می‌توانند از آن بهره گیرند و راه راست را از راه نادرست تشخیص دهند. ملاک و میزان قرار دادن نماز و سنجش اعمال خویش با آن مردم را به میزان صحت و دقت اعمالشان آگاه می‌سازد. مدیریت در واحدهای گوناگون نیز باید میزان موفقیت خویش را با نماز بسنجند و موازین و معیارهای کار صحیح را از نماز استخراج کنند. هرچه میزان علم و آگاهی و دانش کارکنان زیادتر شود ضلالت و گمراهی در محیط کار کمتر می‌شود. و موفقیت سازمان بیشتر می گردد. و به هر میزان که از خشم و غضب و ناراحتی و اضطراب در محیط کار کاسته شود و روش‌های انگیزشی مناسب و مطلوب بیشتری به کار گرفته شود، عشق و علاقه کارکنان به محیط کار بیشتر می‌شود و بازده و راندمان کاری و بهروری بیشتری به دست می‌آید.باید نماز را به صحنه کار و زندگی اجتماعی کشانید. باید نماز را محور هدایت و اصلاح تمام امور قرار داد. نماز مهم‌ترین فریضه دین حق است.نماز جماعت، اولین درس تعاون و مشارکت یکی از ابعاد مهم و اساسی اقامه و برپایی نماز جماعت جمعی و مشارکتی بودن آن است. نماز جماعت ذکر اکبر و بزرگترین بر و نیکی و مهم‌ترین عامل تقوا و خود نگهداری جامعه است. در نماز ازخدای کریم می‌خواهیم ما را به راه راست هدایت کن. حرکت حرکتی جمعی است و هدایت اسلامی از طریق حرکت گروهی و جمعی تحقق می یابد. خدا گفت قطعاً من با شمایم اگر نماز به پا دارید.... (شوره مائده، آیه ۱۲)

نگرشی از منظر صنعت خودرو بر استاندارد ایزو

نگرشی از منظر صنعت خودرو بر استاندارد ۲۰۰۲ : ۱۹۰۱۱ ISO نویسنده : موسی دخانچی

ایجاد ساختار سیستم‌های مدیریت کیفیت یکی از ارزشمندترین دستاوردهای بشری برای دستیابی به اهداف استراتژیک است. در این زمینه، ممیزی سیستم کیفیت به عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای سیستم مدیریت، نقش بسزایی در شناخت میزان اثربخشی و کارایی اجزای سیستم کیفیت دارد و

در آن، ممیز نقشی بسیار مهم را بازی می‌کند.این مقاله، که حاصل یک دهه تجربه عملی ارزیابی شرکت‌های قطعه‌سازی است در واقع روایت صرفاً نظری استاندارد ۱۹۰۱۱:۲۰۰۲ ISO بوده و «راهنمای ممیزی سیستم‌های مدیریت کیفیت و / یا محیط زیست» را به زبانی ساده ارائه می‌دهد. همچنین موارد مهم و اساسی استاندارد یادشده و نیز نکات و پیشنهاداتی در زمینه اثربخشی و کارایی فرایند ممیزی را توضیح می‌دهد. بدیهی است که علم ممیزی کیفیت با اندوخته تجربیات گذشته، رشد بسزایی پیدا کرده، اما دیدگاه‌ها و رویکردهای جدید، همواره می‌توانند راهگشا و ثمربخش باشند.رویکرد فرایندی ممیزی سیستم کیفیتدر رویکرد فرایندی ممیزی سیستم کیفیت، الزامات استاندارد نظام مدیریت کیفیت و انتظارات مدیریت یک سازمان از مجموعه خود با مدیریت برنامه ممیزی توسط ممیزان با صلاحیت مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و مشخص می‌شود که آیا سازمان توانسته است

نیازمندی‌های استاندارد و خواسته‌های مدیریت را براورده سازد یا خیر؟ به بیانی دیگر، ورودی‌های این فرایند، خواسته‌های استاندارد و انتظارات مدیریت سیستم و خروجی آن، تعیین میزان اثربخشی و کارایی اجزای سیستم کیفیت است.الگوی فرایندی ممیزی سیستم کیفیت بر مبنای چرخه PDCA (برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام) تمامی فعالیت‌های لازم در ممیزی کیفیت را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. در این الگو، ممیزی برای براورده‌سازی اهداف و انتظارات، براساس مدیریت برنامه‌های ممیزی، طی چندین مرحله انجام می‌شود و در نهایت به گزارش‌هایی منجر می‌شود که به فرایند ممیزی از نقطه‌نظر ممیز و ممیزی شونده، قابلیت تحلیل می‌بخشد. بر مبنای این تحلیل‌ها، اقدامات اصلاحی و بهبود مستمر انجام خواهند شد.مدیریت برنامه‌های ممیزیهر سازمانی، برای افزایش موفقیت، کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود نیاز به ممیزی دارد. لذا اهمیت دادن به نقش ممیزان، بسیار مهم بوده و بی‌توجهی به آن، موجب عدم براورده شدن کامل اهداف سازمانی و انتظارات مدیریتی خواهد شد. مهم‌ترین مواردی که باید در مدیریت برنامه‌های ممیزی مدنظر باشند عبارتند از: تامین منابع موردنیاز برای انجام درست فرایند ممیزی گزینش صحیح ممیزهای موردنیاز متناسب با هدف، روش، محدوده و اطلاعات ممیزی برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های لازم برای ارتقای سطح کیفی و بهبود مهارت‌های ممیزان ثبت و نگهداری سوابق ممیزان و تجزیه و تحلیل عملکرد آنها ارزیابی برنامه ممیزی و برنامه‌ریزی برای بهبود آنبدیهی است که ممیزی موفق و اثربخش، نتیجه فعالیت ممیزان باتجربه و کارامد است. لذا ویژگی‌ها و خصوصیات ممیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. در بخش پایش و بازنگری برنامه ممیزی، به عوامل موفقیت و ناکامی ممیزی اشاره خواهیم کرد.اهداف و محدوده برنامه ممیزیدر بررسی سیستم‌های کیفیت، ممیزی می‌تواند توسط پرسنل داخل سازمان و یا خارج آن، انجام شود. با این نگرش، ممیزی به سه دسته اول شخص و دوم شخص و سوم شخص تقسیم‌بندی می‌شود.۱. ممیزی اول شخصدر این ممیزی، عمدتاً تمرکز بر روی براورده‌سازی خواسته‌ها و انتظارات مدیریت مجموعه بوده و دارای اهداف ذیل است: اطمینان از براورده‌شدن خواسته‌های مشتری مراقبت برنامه‌ریزی شده از نظام مدیریت کیفیت تعیین میزان کارایی و اثربخشی فرایندها بررسی میزان براورده‌شدن اهداف کیفی سازمان فراهم کردن زمینه‌های اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و اطمینان از صحت انجام آنها اطمینان از ثبت الزامات در سازمان (مستندسازی)۲. ممیزی دوم شخصاین ممیزی، توسط مشتری انجام می‌شود و میزان براورده شدن خواسته‌ها، الزامات و انتظارات آن در کارخانه پیمانکار فرعی، مورد ممیزی قرار می‌گیرد.مهم‌ترین اهداف ممیزی دوم شخص عبارتند از: اطمینان از صلاحیت پیمانکار فرعی در انجام خدمت موردنظر به مشتری اطمینان از سیستم کیفیت فرایند تولید پیمانکار فرعی اطمینان از به روز شدن خدمات با توجه به نیاز مشتری اطمینان از کیفیت مستمر خدمات۳. ممیزی سوم شخصاین ممیزی، توسط شرکت‌های ذیصلاح و صادرکننده گواهینامه استاندارد کیفیت انجام می‌شود. مثلاً ممیزی‌های ISO/TS ۱۶۹۴۹، ISO۱۴۰۰۰، OHSAS۱۸۰۰۰ توسط شرکت‌های صادرکننده گواهینامه انجام می‌شود. مدیران شرکت‌ها با اهداف و انتظارات ذیل در صدد اخذ این گواهینامه‌ها برمی‌آیند: ثبت در لیست سازمان‌های دارای نظام کیفیت معتبر الزام مشتری در کسب گواهینامه‌های معتبر بین‌المللی همکاری در اطمینان از ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان اطمینان از تطابق سیستم کیفیت با سطح استانداردهای بین‌المللی ایجاد حساسیت در پرسنل سازمان در زمینه ارائه خدمات در سطح استانداردهای بین‌المللیاجرای برنامه ممیزیدر این مرحله، برنامه ممیزی براساس مسئولیت‌ها، منابع و روش‌های کاری، اجرا می‌گردد.در بخش فعالیت‌های اجرایی ممیزی، این موضوع را شرح خواهیم داد.پایش و بازنگری برنامه ممیزیمدیریت برنامه‌های ممیزی، باید روشی برای اندازه‌گیری و تحلیل میزان موفقیت ممیزی را طرح‌ریزی و اجرا کند. برای انجام ممیزی موفق، باید موارد ذیل مورد توجه ممیزان قرارگیرد: توجه به هدف‌گذاری فرایند مورد ممیزی، ارتباط آن با دیگر فرایندها و هم‌جهتی با اهداف سازمان تسلط بر دانش فنی فرایند مورد ممیزی شناسایی فعالیت‌های از قلم افتاده در فرایند مورد ممیزی یافتن منابع خطا و پیگیری علت‌ها، نه معلول‌ها صراحت در بیان نقطه‌نظرها و دیدگاه‌ها ایجاد محیطی صمیمی و نیز برانگیختن حس مشارکت در تیم ممیزی شونده برای پاسخگویی روشن و صریح ارائه راه‌حل برای مسائل و مشکلات

سیستم تصمیم‌گیری و قضاوت براساس مشاهدات قابل اثبات عدم توجه به مغایرت‌هایی که اهمیت چندانی ندارند و برای مدیریت مجموعه، جذاب نیستند وجود حس انتقادپذیری و پذیرش خطاهای احتمالیمهم‌ترین عوامل شکست و ناکارایی ممیزی عبارتند از: عدم آشنایی ممیز با دانش فنی فرایند مورد ممیزی عدم درک ممیزی شونده از خواسته‌ها و انتظارات ممیز مشکل داشتن با شخص ممیز مقاومت در برابر روش ممیزی عدم تمایل ممیزی شونده به پاسخگویی از بین رفتن وقت ممیزی به دلیل بحث‌های بیهوده و حاشیه‌ای عدم پذیرش موارد عدم تطابق توسط ممیزی‌شونده عدم پیگیری اقدام اصلاحیفعالیت‌های اجرایی ممیزی۱. تعیین هدف ممیزی: در اولین مرحله، اهداف ممیزی تعیین می‌شود.۲. تعیین روش ممیزی: روش ممیزی می‌تواند از نوع سیستم مدیریت کیفیت، فرایند کاری و یا محصول باشد که هر کدام، ویژگی‌ها و خصوصیات خاص خود دارند. سیستم مدیریت کیفیت: یک سیستم کیفیت از چندین فرایند مرتبط تشکیل شده است و پیچیدگی‌های زیادی می‌تواند در ارتباط بین آنها وجود داشته باشد. بین این فرایندها، می‌بایستی ارتباطی منطقی وجود داشته باشد. نگرش ممیز در این نوع ممیزی، نظام‌گرا بوده و اثربخشی و کارایی کل سیستم کیفیت، مدنظر است. فرایندکاری: در یک فرایندکاری، چند فرایند ساده وجود دارد و ارتباط بین آنها چندان پیچیده نیست. در این نوع ممیزی، معمولاً فرایند ساخت، تولید و جریان تدارکات موردبررسی قرار می‌گیرد. مهم‌ترین سوالات ممیزی فرایند در ارتباط با قابلیت و کارایی فرایند است. در این نوع ممیزی مدارک اجرا، کنترل و نظارت بر فرایند اهمیت زیادی دارند. محصول: ممیزی محصول، فرایندی ساده است که در آن، میزان تطابق مشخصات محصول تولیدی با مشخصات استاندارد، بدون درنظرگرفتن چگونگی فرایند تولید، سنجیده می‌شود. به بیانی دیگر، محصولاتی خاص که در چندین کارخانه تولید شده‌اند، می‌توانند با یکدیگر مقایسه شوند.۳. تعیین محدوده ممیزی: محدوده ممیزی با توجه به هدف و روش ممیزی مشخص می‌شود. مثلاً، بررسی فرایند تولید قطعات پلاستیکی یک پیمانکار فرعی توسط مشتری، بیان‌کننده ممیزی شخص دوم از نوع فرایندکاری بوده و محدوده ممیزی، بررسی فرایند تولید پیمانکار با دستگاه تزریق است.۴. انتخاب تیم ممیزی: تیم ممیزی باید واجد صلاحیت لازم برای ممیزی باشد. اعضای تیم، علاوه بر دانش ممیزی باید با توجه به محدوده ممیزی، از دانش فنی لازم، تحصیلات، تجربه کاری و تجربه ممیزی نیز برخوردار باشند.۵. برقراری تماس اولیه با ممیزی شونده: در تماس اولیه با ممیزی شونده، هدف ممیزی، زمان ممیزی، اعضای تیم و محدوده ممیزی مطرح می‌شود.۶. بررسی مستندات: در این مرحله، به منظور شناخت اولیه از سیستم جاری، مستندات سیستم کیفیت و سوابق آن بازبینی می‌شود.۷. تعیین طول دوره ممیزی: طول دوره ممیزی به عوامل متعددی نظیر روش ممیزی، نوع تکنولوژی، ساختار سازمانی و گستردگی فرایند بستگی دارد. با توجه به جمیع این عوامل، تعداد نفر روز ممیزی مشخص می‌شود.۸. اعلام برنامه ممیزی به ممیزی شونده: با توجه به مراحل قبلی، برنامه ممیزی باید تهیه و برای ممیزی شونده ارسال شود. در این برنامه، باید نوع، محدوده، تاریخ، اعضای تیم، طول دوره و جدول زمانبندی ممیزی مشخص شده باشد.۹. اجرای ممیزی: عناوین مراحل اجرای یک ممیزی عبارتند از:الف- جلسه افتتاحیهب- اجرای ممیزی بر طبق برنامه پیش‌بینی شدهپ- تصمیم‌گیری در مورد مغایرت‌های شناسایی شدهث- جلسه اختتامیههر کدام از مراحل فوق در اجرای موفق ممیزی موثر بوده و به همین دلیل توضیح آنها ضروری به نظر می‌رسد.الف- جلسه افتتاحیه:در فرایند ممیزی، مذاکرات مقدماتی در جلسه افتتاحیه انجام می‌شود. در این جلسه مسئول تیم ممیزی فعالیت‌های ذیل را انجام می‌دهد: بیان هدف ممیزی معرفی همکاران هماهنگی‌های نهایی با تیم ممیزی شونده به هنگام اجرای موثر برنامه ممیزی. در صورت نیاز برنامه ممیزی می‌تواند تغییر یافته و اصلاح شود.ب- اجرای ممیزی بر طبق برنامه پیش‌بینی یا اصلاح شده.پ- تصمیم‌گیری در مورد مغایرت‌های اعلام شده: مغایرت‌ها باید به صورت مکتوب درآیند تا امکان ممیزی آنها در آینده میسر باشد. نکته حائز اهمیت این است که تعداد مغایرت‌ها مهم نبوده و مقدار تاثیر آنها بر کیفیت محصول اهمیت دارد. یک ممیز باید بتواند قضاوت کند که این مغایرت‌ها چه مقدار بر کیفیت محصول اثر دارند. این امر، مهم‌ترین ملاک در تصمیم‌گیری نتیجه ممیزی است. هنگام تصمیم‌گیری نهایی، لازم است اعضای تیم ممیزی با یکدیگر همفکری کرده و به اتفاق

نظر برسند.مغایرت‌ها می‌توانند (major و یا minor) باشند و تنها در صورتی در ملاحظات گزارش قرار می گیرند که باعث کاهش اثربخشی و کارایی شوند.ت- جلسه اختتامیه: در این جلسه، سر ممیز باید نقاط قوت و ضعف عمده سیستم را برای تیم ممیزی شونده بیان کند. بهتر است تمامی اعضای تیم ممیزی در مورد اهم مشاهدات خود صحبت کنند. این امکان وجود دارد که ممیزی شونده، بعضی نقاط ضعف ارائه شده را نپذیرد. در این صورت، سر ممیز و یا یکی از اعضای تیم ممیزی بهتر است با ارائه شواهد عینی اثبات شده، ممیزی شونده را قانع سازد. در این جلسه، لازم است در مورد محدوده زمانی اجرای اقدامات اصلاحی توافق کلی صورت پذیرد.گزارش ممیزی: گزارش ممیزی، شالوده فرایند ممیزی بوده و در آن باید تمامی اطلاعات ممیزی نظیر اسامی ممیزان و ممیزی‌شوندگان، زمان ممیزی، هدف و محدوده ممیزی، مغایرت‌های مشاهده شده، نیاز الزامات، شواهد عینی و زمان پیگیری برنامه اقدامات اصلاحی درج شود. این گزارش، محرمانه بوده و فقط در اختیار افرادی قرار می گیرد که از قبل به صورت مکتوب مشخص شده‌اند. این گزارش، توسط تیم ممیزی و با مسئولیت سر ممیز تهیه می‌شود.تیم ممیزی شونده باید برنامه اجرایی اقدامات اصلاحی خود را برای ممیزی‌کننده ارسال کند تا در ممیزی مراقبتی، صحت اجرایی و اثربخشی آنها موردبررسی قرار گیرد.بهبود تاثیر اقدام اصلاحی گزارش ممیزیانجام اقدامات اصلاحی مندرج در گزارش ممیزی، باید پیگیری شوند. این اقدامات با توجه به نوع گزارش، متفاوت هستند. انواع گزارش ممیزی به سه دسته تقسیم می‌شود. گزارش ممیزی داخلی گزارش ممیزی شخص دوم (مشتری) گزارش ممیزی شخص سومدر حالت اول گزارش باید توسط مدیریت سازمان پیگیری شود، اما در حالت دوم ممیزی شونده باید برنامه پیش‌بینی اقدامات اصلاحی را به تایید مشتری برساند، تا بر طبق آن، مشتری نظارت‌های لازم را برای بهبود اثربخشی آنها به عمل آورد. در این حالت، مشتری می‌تواند یک نسخه از گزارش را برای ممیز شخص سوم ارسال کند تا در ممیزی بعدی (برای اعطای گواهینامه و یا تمدید آن) لحاظ شود.در حالت سوم، ممیزی شونده باید گزارش پیگیری بهبود را برای ممیز شخص سوم ارسال کند تا بتواند گواهینامه خود را در بازدیدهای دوره‌ای مراقبتی تمدید کند.منبع: دوره تربیت ممیز کیفیت از موسسه اطلاعات و برنامه‌ریزی آموزشی ویرایش سال ۱۳۸۰.

http://old.sanatekhodro.com/Template۳/Article.aspx?AID=۵۳۸-۱۵۲۶

نگرشی از منظر صنعت خودرو بر استاندارد ایزو

نگرشی از منظر صنعت خودرو بر استاندارد ۲۰۰۲ : ۱۹۰۱۱ ISO نویسنده : موسی دخانچی

ایجاد ساختار سیستم‌های مدیریت کیفیت یکی از ارزشمندترین دستاوردهای بشری برای دستیابی به اهداف استراتژیک است. در این زمینه، ممیزی سیستم کیفیت به عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای سیستم مدیریت، نقش بسزایی در شناخت میزان اثربخشی و کارایی اجزای سیستم کیفیت دارد و

در آن، ممیز نقشی بسیار مهم را بازی می‌کند.این مقاله، که حاصل یک دهه تجربه عملی ارزیابی شرکت‌های قطعه‌سازی است در واقع روایت صرفاً نظری استاندارد ۱۹۰۱۱:۲۰۰۲ ISO بوده و «راهنمای ممیزی سیستم‌های مدیریت کیفیت و / یا محیط زیست» را به زبانی ساده ارائه می‌دهد. همچنین موارد مهم و اساسی استاندارد یادشده و نیز نکات و پیشنهاداتی در زمینه اثربخشی و کارایی فرایند ممیزی را توضیح می‌دهد. بدیهی است که علم ممیزی کیفیت با اندوخته تجربیات گذشته، رشد بسزایی پیدا کرده، اما دیدگاه‌ها و رویکردهای جدید، همواره می‌توانند راهگشا و ثمربخش باشند.رویکرد فرایندی ممیزی سیستم کیفیتدر رویکرد فرایندی ممیزی سیستم کیفیت، الزامات استاندارد نظام مدیریت کیفیت و انتظارات مدیریت یک سازمان از مجموعه خود با مدیریت برنامه ممیزی توسط ممیزان با صلاحیت مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و مشخص می‌شود که آیا سازمان توانسته است نیازمندی‌های استاندارد و خواسته‌های مدیریت را براورده سازد یا خیر؟ به بیانی دیگر، ورودی‌های این فرایند، خواسته‌های استاندارد

و انتظارات مدیریت سیستم و خروجی آن، تعیین میزان اثربخشی و کارایی اجزای سیستم کیفیت است.الگوی فرایندی ممیزی سیستم کیفیت بر مبنای چرخه PDCA (برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام) تمامی فعالیت‌های لازم در ممیزی کیفیت را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. در این الگو، ممیزی برای برآورده‌سازی اهداف و انتظارات، براساس مدیریت برنامه‌های ممیزی، طی چندین مرحله انجام می‌شود و در نهایت به گزارش‌هایی منجر می‌شود که به فرایند ممیزی از نقطه‌نظر ممیز و ممیزی شونده، قابلیت تحلیل می‌بخشد. بر مبنای این تحلیل‌ها، اقدامات اصلاحی و بهبود مستمر انجام خواهند شد.مدیریت برنامه‌های ممیزیهر سازمانی، برای افزایش موفقیت، کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود نیاز به ممیزی دارد. لذا اهمیت دادن به نقش ممیزان، بسیار مهم بوده و بی‌توجهی به آن، موجب عدم برآورده شدن کامل اهداف سازمانی و انتظارات مدیریتی خواهد شد. مهم‌ترین مواردی که باید در مدیریت برنامه‌های ممیزی مدنظر باشند عبارتند از: تامین منابع موردنیاز برای انجام درست فرایند ممیزی گزینش صحیح ممیزهای موردنیاز متناسب با هدف، روش، محدوده و اطلاعات ممیزی برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های لازم برای ارتقای سطح کیفی و بهبود مهارت‌های ممیزان ثبت و نگهداری سوابق ممیزان و تجزیه و تحلیل عملکرد آنها ارزیابی برنامه ممیزی و برنامه‌ریزی برای بهبود آنبدیهی است که ممیزی موفق و اثربخش، نتیجه فعالیت ممیزان باتجربه و کارامد است. لذا ویژگی‌ها و خصوصیات ممیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. در بخش پایش و بازنگری برنامه ممیزی، به عوامل موفقیت و ناکامی ممیزی اشاره خواهیم کرد.اهداف و محدوده برنامه ممیزیدر بررسی سیستم‌های کیفیت، ممیزی می‌تواند توسط پرسنل داخل سازمان و یا خارج آن، انجام شود. با این نگرش، ممیزی به سه دسته اول شخص و دوم شخص و سوم شخص تقسیم‌بندی می‌شود.۱. ممیزی اول شخصدر این ممیزی، عمدتاً تمرکز بر روی برآورده‌سازی خواسته‌ها و انتظارات مدیریت مجموعه بوده و دارای اهداف ذیل است: اطمینان از برآورده‌شدن خواسته‌های مشتری مراقبت برنامه‌ریزی شده از نظام مدیریت کیفیت تعیین میزان کارایی و اثربخشی فرایندها بررسی میزان برآورده‌شدن اهداف کیفی سازمان فراهم کردن زمینه‌های اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و اطمینان از صحت انجام آنها اطمینان از ثبت الزامات در سازمان (مستندسازی)۲. ممیزی دوم شخصاین ممیزی، توسط مشتری انجام می‌شود و میزان برآورده شدن خواسته‌ها، الزامات و انتظارات آن در کارخانه پیمانکار فرعی، مورد ممیزی قرار می‌گیرد.مهم‌ترین اهداف ممیزی دوم شخص عبارتند از: اطمینان از صلاحیت پیمانکار فرعی در انجام خدمت موردنظر به مشتری اطمینان از سیستم کیفیت فرایند تولید پیمانکار فرعی اطمینان از به روز شدن خدمات با توجه به نیاز مشتری اطمینان از کیفیت مستمر خدمات۳. ممیزی سوم شخصاین ممیزی، توسط شرکت‌های ذیصلاح و صادرکننده گواهینامه استاندارد کیفیت انجام می‌شود. مثلاً ممیزی‌های ISO/TS ۱۶۹۴۹، ISO۱۴۰۰۰، OHSAS۱۸۰۰۰ توسط شرکت‌های صادرکننده گواهینامه انجام می‌شود. مدیران شرکت‌ها با اهداف و انتظارات ذیل در صدد اخذ این گواهینامه‌ها برمی‌آیند: ثبت در لیست سازمان‌های دارای نظام کیفیت معتبر الزام مشتری در کسب گواهینامه‌های معتبر بین‌المللی همکاری در اطمینان از ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان اطمینان از تطابق سیستم کیفیت با سطح استانداردهای بین‌المللی ایجاد حساسیت در پرسنل سازمان در زمینه ارائه خدمات در سطح استانداردهای بین‌المللیاجرای برنامه ممیزیدر این مرحله، برنامه ممیزی براساس مسئولیت‌ها، منابع و روش‌های کاری، اجرا می‌گردد.در بخش فعالیت‌های اجرایی ممیزی، این موضوع را شرح خواهیم داد.پایش و بازنگری برنامه ممیزیمدیریت برنامه‌های ممیزی، باید روشی برای اندازه‌گیری و تحلیل میزان موفقیت ممیزی را طرح‌ریزی و اجرا کند. برای انجام ممیزی موفق، باید موارد ذیل مورد توجه ممیزان قرارگیرد: توجه به هدف‌گذاری فرایند مورد ممیزی، ارتباط آن با دیگر فرایندها و هم‌جهتی با اهداف سازمان تسلط بر دانش فنی فرایند مورد ممیزی شناسایی فعالیت‌های از قلم افتاده در فرایند مورد ممیزی یافتن منابع خطا و پیگیری علت‌ها، نه معلول‌ها صراحت در بیان نقطه‌نظرها و دیدگاه‌ها ایجاد محیطی صمیمی و نیز برانگیختن حس مشارکت در تیم ممیزی شونده برای پاسخگویی روشن و صریح ارائه راه‌حل برای مسائل و مشکلات سیستم تصمیم‌گیری و قضاوت براساس مشاهدات قابل اثبات عدم توجه به مغایرت‌هایی که اهمیت چندانی ندارند و برای مدیریت

مجموعه، جذاب نیستند وجود حس انتقادپذیری و پذیرش خطاهای احتمالیمهم‌ترین عوامل شکست و ناکارایی ممیزی عبارتند از: عدم آشنایی ممیز با دانش فنی فرایند مورد ممیزی عدم درک ممیزی شونده از خواسته‌ها و انتظارات ممیز مشکل داشتن با شخص ممیز مقاومت در برابر روش ممیزی عدم تمایل ممیزی شونده به پاسخگویی از بین رفتن وقت ممیزی به دلیل بحث‌های بیهوده و حاشیه‌ای عدم پذیرش موارد عدم تطابق توسط ممیزی‌شونده عدم پیگیری اقدام اصلاحیفعالیت‌های اجرایی ممیزی۱. تعیین هدف ممیزی: در اولین مرحله، اهداف ممیزی تعیین می‌شود.۲. تعیین روش ممیزی: روش ممیزی می‌تواند از نوع سیستم مدیریت کیفیت، فرایند کاری و یا محصول باشد که هر کدام، ویژگی‌ها و خصوصیات خاص خود دارند. سیستم مدیریت کیفیت: یک سیستم کیفیت از چندین فرایند مرتبط تشکیل شده است و پیچیدگی‌های زیادی می‌تواند در ارتباط بین آنها وجود داشته باشد. بین این فرایندها، می‌بایستی ارتباطی منطقی وجود داشته باشد. نگرش ممیز در این نوع ممیزی، نظام‌گرا بوده و اثربخشی و کارایی کل سیستم کیفیت، مدنظر است. فرایندکاری: در یک فرایندکاری، چند فرایند ساده وجود دارد و ارتباط بین آنها چندان پیچیده نیست. در این نوع ممیزی، معمولاً فرایند ساخت، تولید و جریان تدارکات موردبررسی قرار می‌گیرد. مهم‌ترین سوالات ممیزی فرایند در ارتباط با قابلیت و کارایی فرایند است. در این نوع ممیزی مدارک اجرا، کنترل و نظارت بر فرایند اهمیت زیادی دارند. محصول: ممیزی محصول، فرایندی ساده است که در آن، میزان تطابق مشخصات محصول تولیدی با مشخصات استاندارد، بدون درنظرگرفتن چگونگی فرایند تولید، سنجیده می‌شود. به بیانی دیگر، محصولاتی خاص که در چندین کارخانه تولید شده‌اند، می‌توانند با یکدیگر مقایسه شوند.۳. تعیین محدوده ممیزی: محدوده ممیزی با توجه به هدف و روش ممیزی مشخص می‌شود. مثلاً، بررسی فرایند تولید قطعات پلاستیکی یک پیمانکار فرعی توسط مشتری، بیان‌کننده ممیزی شخص دوم از نوع فرایندکاری بوده و محدوده ممیزی، بررسی فرایند تولید پیمانکار با دستگاه تزریق است.۴. انتخاب تیم ممیزی: تیم ممیزی باید واجد صلاحیت لازم برای ممیزی باشد. اعضای تیم، علاوه بر دانش ممیزی باید با توجه به محدوده ممیزی، از دانش فنی لازم، تحصیلات، تجربه کاری و تجربه ممیزی نیز برخوردار باشند.۵. برقراری تماس اولیه با ممیزی شونده: در تماس اولیه با ممیزی شونده، هدف ممیزی، زمان ممیزی، اعضای تیم و محدوده ممیزی مطرح می‌شود.۶. بررسی مستندات: در این مرحله، به منظور شناخت اولیه از سیستم جاری، مستندات سیستم کیفیت و سوابق آن بازبینی می‌شود.۷. تعیین طول دوره ممیزی: طول دوره ممیزی به عوامل متعددی نظیر روش ممیزی، نوع تکنولوژی، ساختار سازمانی و گستردگی فرایند بستگی دارد. با توجه به جمیع این عوامل، تعداد نفر روز ممیزی مشخص می‌شود.۸. اعلام برنامه ممیزی به ممیزی شونده: با توجه به مراحل قبلی، برنامه ممیزی باید تهیه و برای ممیزی شونده ارسال شود. در این برنامه، باید نوع، محدوده، تاریخ، اعضای تیم، طول دوره و جدول زمانبندی ممیزی مشخص شده باشد.۹. اجرای ممیزی: عناوین مراحل اجرای یک ممیزی عبارتند از:الف- جلسه افتتاحیهب- اجرای ممیزی بر طبق برنامه پیش‌بینی شدهپ- تصمیم‌گیری در مورد مغایرت‌های شناسایی شدهث- جلسه اختتامیههر کدام از مراحل فوق در اجرای موفق ممیزی موثر بوده و به همین دلیل توضیح آنها ضروری به نظر می‌رسد.الف- جلسه افتتاحیه:در فرایند ممیزی، مذاکرات مقدماتی در جلسه افتتاحیه انجام می‌شود. در این جلسه مسئول تیم ممیزی فعالیت‌های ذیل را انجام می‌دهد: بیان هدف ممیزی معرفی همکاران هماهنگی‌های نهایی با تیم ممیزی شونده به هنگام اجرای موثر برنامه ممیزی. در صورت نیاز برنامه ممیزی می‌تواند تغییر یافته و اصلاح شود.ب- اجرای ممیزی بر طبق برنامه پیش‌بینی یا اصلاح شده.پ- تصمیم‌گیری در مورد مغایرت‌های اعلام شده: مغایرت‌ها باید به صورت مکتوب درآیند تا امکان ممیزی آنها در آینده میسر باشد. نکته حائز اهمیت این است که تعداد مغایرت‌ها مهم نبوده و مقدار تاثیر آنها بر کیفیت محصول اهمیت دارد. یک ممیز باید بتواند قضاوت کند که این مغایرت‌ها چه مقدار بر کیفیت محصول اثر دارند. این امر، مهم‌ترین ملاک در تصمیم‌گیری نتیجه ممیزی است. هنگام تصمیم‌گیری نهایی، لازم است اعضای تیم ممیزی با یکدیگر همفکری کرده و به اتفاق نظر برسند.مغایرت‌ها می‌توانند (major و یا minor) باشند و تنها در صورتی در ملاحظات گزارش قرار می‌گیرند که باعث

کاهش اثربخشی و کارایی شوند.ت- جلسه اختتامیه: در این جلسه، سر ممیز باید نقاط قوت و ضعف عمده سیستم را برای تیم ممیزی شونده بیان کند. بهتر است تمامی اعضای تیم ممیزی در مورد اهم مشاهدات خود صحبت کنند. این امکان وجود دارد که ممیزی شونده، بعضی نقاط ضعف ارائه شده را نپذیرد. در این صورت، سر ممیز و یا یکی از اعضای تیم ممیزی بهتر است با ارائه شواهد عینی اثبات شده، ممیزی شونده را قانع سازد. در این جلسه، لازم است در مورد محدوده زمانی اجرای اقدامات اصلاحی توافق کلی صورت پذیرد.گزارش ممیزی: گزارش ممیزی، شالوده فرایند ممیزی بوده و در آن باید تمامی اطلاعات ممیزی نظیر اسامی ممیزان و ممیزی‌شوندگان، زمان ممیزی، هدف و محدوده ممیزی، مغایرت‌های مشاهده شده، نیاز الزامات، شواهد عینی و زمان پیگیری برنامه اقدامات اصلاحی درج شود. این گزارش، محرمانه بوده و فقط در اختیار افرادی قرار می گیرد که از قبل به صورت مکتوب مشخص شده‌اند. این گزارش، توسط تیم ممیزی و با مسئولیت سر ممیز تهیه می‌شود.تیم ممیزی شونده باید برنامه اجرایی اقدامات اصلاحی خود را برای ممیزی‌کننده ارسال کند تا در ممیزی مراقبتی، صحت اجرایی و اثربخشی آنها موردبررسی قرار گیرد.بهبود تاثیر اقدام اصلاحی گزارش ممیزیانجام اقدامات اصلاحی مندرج در گزارش ممیزی، باید پیگیری شوند. این اقدامات با توجه به نوع گزارش، متفاوت هستند. انواع گزارش ممیزی به سه دسته تقسیم می‌شود. گزارش ممیزی داخلی گزارش ممیزی شخص دوم (مشتری) گزارش ممیزی شخص سومدر حالت اول گزارش باید توسط مدیریت سازمان پیگیری شود، اما در حالت دوم ممیزی شونده باید برنامه پیش‌بینی اقدامات اصلاحی را به تایید مشتری برساند، تا بر طبق آن، مشتری نظارت‌های لازم را برای بهبود اثربخشی آنها به عمل آورد. در این حالت، مشتری می‌تواند یک نسخه از گزارش را برای ممیز شخص سوم ارسال کند تا در ممیزی بعدی (برای اعطای گواهینامه و یا تمدید آن) لحاظ شود.در حالت سوم، ممیزی شونده باید گزارش پیگیری بهبود را برای ممیز شخص سوم ارسال کند تا بتواند گواهینامه خود را در بازدیدهای دوره‌ای مراقبتی تمدید کند.منبع: دوره تربیت ممیز کیفیت از موسسه اطلاعات و برنامه‌ریزی آموزشی ویرایش سال ۱۳۸۰.

http://old.sanatekhodro.com/Template۳/Article.aspx?AID=۵۳۸-۱۵۲۶

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-IR۹۰ ۵۳-۶۰۹به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج – به سندش، از امام حسین علیه السلام –: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹